

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL:**  
**ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CASA PRÓPRIA CONSTRUÇÕES LTDA**

**JORGE LUIS MICHELS**

Florianópolis, Junho de 2009.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL:**  
**ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CASA PRÓPRIA CONSTRUÇÕES LTDA**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para a obtenção de carga horária na disciplina CNM5420 – Monografia.

**Por:** Jorge Luis Michels

**Orientador:** Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

**Área de Pesquisa:** Economia de Empresas

**Palavras – chave:**

1. Estratégia
2. Construção Civil
3. Edificações

Florianópolis, julho de 2009.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota \_\_\_\_\_ ao aluno Jorge Luis Michels na  
Disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior  
Presidente

---

Prof. Renato Francisco Lebarbenchon  
Membro

---

Prof. José Antônio Nicolau  
Membro

“Em economia, é fácil explicar o passado.  
Mais fácil ainda é prever o futuro. Difícil é  
entender o presente.”

Joelmir Beting

Dedicatória:

Dedico esta monografia aos meus pais Arno  
(in memoriam) e Isabel, por terem me  
proporcionado a oportunidade de estudar,  
pelos incentivos, pela dedicação, pelos  
sacrifícios que fizeram por mim.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas oportunidades que me foram dadas e pela força na conquista de mais uma etapa em minha vida.

À minha família: Meu pai, por tudo que fez por mim; e que apesar de não estar mais aqui presente, deve estar muito feliz pela realização desse sonho. Minha mãe pela paciência e pelos sacrifícios diários por mim. Aos meus irmãos André e Isabella, pela compreensão e claro, por não fazerem barulho para que eu conseguisse estudar. A Tia Vina, pessoa especial, pela torcida, pela força! Ao meu primo, Ido Michels, que foi quem me recomendou fazer o curso de Economia.

Aos meus amigos, bom, talvez não muito, porque eles sempre estavam me convidando pras festas fazendo atrasar este trabalho. hahaha

À Rose e a Priscilla, pela amizade, pelas agradáveis companhias na volta das aulas, por sempre me ajudarem nos trabalhos de grupo, pelos resumos das matérias antes das provas. Agradeço imensamente à Rose, por dispor de seu tempo para fazer as leituras e críticas ao trabalho, e de quem tenho uma amizade que sei que posso sempre contar. À Priscilla, esta figura, que sabe fazer aqueles sumários difíceis... ela deve ter feito curso pra isso.

Ao meu orientador, professor Luiz Carlos de Carvalho Júnior, por apoiar a idéia deste trabalho, pela confiança em mim depositada e pela competente orientação. Agradeço também ao professor Roberto Meurer, pelas dicas e conhecimentos transmitidos.

A todos não citados e que me ajudaram de alguma forma.

Ah, Priscilla e Rose, não esqueçam: “**Celesc não cavar**”.

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIACÕES .....	ix
LISTA DE GRÁFICOS .....	x
LISTA DE TABELAS .....	xi
RESUMO .....	xii
<b>CAPÍTULO I INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema .....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivo Específico .....	15
1.3 Metodologia.....	15
1.4 Justificativa.....	16
<b>CAPÍTULO II REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 Definição de Estratégia.....	17
2.2 Importância das estratégias para as empresas.....	18
2.3 Cadeia de valor .....	19
2.4 Níveis de estratégia.....	21
2.5 Competitividade e fatores determinantes .....	22
2.6 Estratégias genéricas.....	25
2.6.1 A estratégia de Baixo Custo .....	26
2.6.2 A estratégia de Diferenciação de Produto .....	27
2.6.3 A estratégia de Enfoque.....	29
2.7 Estratégias funcionais .....	30

2.8 Outros Tipos de Estratégias .....	32
2.8.1 A estratégia de Terceirização de atividades .....	32
2.8.2 A estratégia de Integração Vertical .....	35
2.8.3 A estratégia de Diversificação de Atividades .....	38
2.8.4 A estratégia de Internacionalização das empresas.....	42
2.8.5 A estratégia de Cooperação e Alianças Estratégicas entre empresas .....	47
<b>CAPÍTULO III O SETOR DA CONTRUÇÃO CIVIL .....</b>	<b>51</b>
3.1 A construção civil no Brasil .....	51
3.2 A construção civil em Santa Catarina .....	57
3.3 Financiamento Imobiliário no País.....	58
<b>CAPÍTULO IV AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA EMPRESA CASA PRÓPRIA CONSTRUÇÕES LTDA (CPC). .....</b>	<b>62</b>
4.1 Histórico da Empresa CPC .....	62
4.2 A Estratégia genérica adotada pela Empresa CPC .....	64
4.3 A estratégia de Diferenciação de Produto na Empresa CPC .....	65
4.4 Os esforços para redução de custos na Empresa CPC.....	70
4.5 A estratégia de Terceirização de atividades na Empresa CPC .....	72
4.6 A estratégia de Cooperação na Empresa CPC.....	76
<b>CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>80</b>



## LISTA DE ABREVIACÕES

ABRAMAT – Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Construção  
BACEN – Banco Central do Brasil  
CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados  
CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção  
CEF – Caixa Econômica Federal  
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas  
CND – Certidão Negativa de Débitos  
COHAB – Companhia de Habitação  
CPC – Casa Própria Construções Ltda  
FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo  
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial  
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
PAR – Programa de Arrendamento Residencial  
PBQP-H – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat  
PIB – Produto Interno Bruto  
PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento  
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais  
SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo  
SFH – Sistema Financeiro da Habitação  
SFI – Sistema Financeiro Imobiliário

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Distribuição do valor adicionado da cadeia da construção, por segmento (2004).....	52
<b>Gráfico 2</b>	Percentual de estabelecimentos e tamanho por empregados ativos na construção civil - Brasil (2007).....	54
<b>Gráfico 3</b>	Composição da formação bruta de capital fixo (2008).....	54
<b>Gráfico 4</b>	Saldo anual de empregos formais na Construção.....	55
<b>Gráfico 5</b>	Déficit habitacional urbano, segundo faixas de renda média familiar mensal – Brasil (2006).....	57
<b>Gráfico 6</b>	Financiamentos imobiliários concedidos com recursos do SBPE (nº unidades).....	60

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b>	Valor adicionado na cadeia da construção (2004) R\$ milhão.....	52
<b>Tabela 2</b>	Déficit habitacional, por situação do domicílio – Brasil e Grandes Regiões (2006).....	56
<b>Tabela 3</b>	Taxa real de crescimento do valor adicionado bruto da construção civil – 2003 a 2006 (em %).....	58
<b>Tabela 4</b>	Contratações com recursos do FGTS – Brasil (2008).....	61

## RESUMO

MICHELS, Jorge Luis. **Estratégias competitivas no setor da construção civil**: estudo de caso da empresa Casa Própria Construções Ltda. 2009, 82 páginas. Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente estudo teve como principal objetivo analisar as estratégias utilizadas pela Casa Própria Construções Ltda (CPC) para crescer e se manter no mercado da construção civil, notadamente no segmento Edificações, nos municípios de Palhoça e São José / SC. Para isso, foi realizada uma revisão teórica sobre conceitos e tipos de estratégias, competitividade e seus fatores determinantes e cadeia de Valor. Na sequência, foi caracterizado o setor da construção civil mostrando a sua importância para o Brasil, através de dados secundários coletados em publicações, livros, relatórios do setor e na internet. Por fim, para estabelecer a ligação entre a revisão bibliográfica e a realidade da Empresa, o trabalho assume a forma de um estudo de caso descritivo, de natureza qualitativa, sendo que os dados foram levantados através de observações in-loco na CPC. A análise da Empresa aponta a utilização da estratégia genérica de Enfoque com Diferenciação de Produto, contemplando também a realização de esforços para redução de custos e a aplicação das estratégias de terceirização de atividades e cooperação.

**Palavras-chave:** Estratégias, Construção Civil, Edificações.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUÇÃO**

### **1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema**

O setor da construção civil é de grande importância para o desenvolvimento da Nação, destacando-se pela quantidade de atividades que intervêm em seu ciclo de produção, gerando consumo de bens e serviços de outros setores da produção e também pela capacidade de absorção de mão-de-obra e redução do déficit habitacional.

No Brasil, a construção civil já passou por várias e distintas fases, desde o atrelamento à obras públicas adotado nos anos 70, quando grandes obras e gastos públicos alimentaram em parte o chamado “milagre econômico” brasileiro, passando pela abertura ao mercado internacional e chegando hoje ao desenvolvimento de projetos de moradia em parceria com entidades financiadoras e com o apoio de governos. Cada vez mais bancos e construtoras trabalham juntos para melhorar o leque de financiamentos imobiliários.

A indústria da construção civil é diretamente responsável pela elaboração de projetos, planejamento, controle e manutenção de obras básicas, constituindo-se como uma das fontes do poder nacional, estando ligada à infra-estrutura, edificação, obras de arte, hidroelétricas, rodovias e ferrovias, portos e aeroportos e que visa, dentre outras finalidades, gerar riquezas e, conseqüentemente, bem estar social.

Na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a indústria da construção civil pode ser agrupada em seis grandes grupos, ligados a: preparação de terreno, construção de edifícios e obras de engenharia civil, obras de infra-estrutura para engenharia elétrica e telecomunicações, obras de instalações, obras de acabamento e aluguel de equipamentos de construção e demolição. Neste trabalho, leva-se em consideração apenas o segmento Edificações em virtude da empresa analisada pertencer ao mesmo.

A estabilização da economia brasileira, o maior volume de crédito imobiliário, com a redução das taxas de juros, o aumento do prazo para pagamento do financiamento e o grande déficit habitacional são fatores favoráveis ao crescimento do segmento Edificações, pois a atividade e a concorrência deste segmento estão diretamente ligadas ao aumento na demanda por habitação.

No estado de Santa Catarina, os municípios próximos ao litoral são destaques na demanda por habitação. Esses municípios crescem acima da média de outras cidades do Estado, alavancados principalmente pelo fenômeno da litoralização. Conforme dados do IBGE, do grupo dos 20 municípios com maior expansão de 1996 até 2004 em Santa Catarina, 16 estão localizados nas proximidades da orla marítima. Essas regiões constituem-se no principal ponto de referência para as pessoas que migram. Algumas causas da litoralização são: a criação de novos empregos no meio urbano, a idéia de que a qualidade de vida na cidade é melhor, a busca de estudo e a redução da rentabilidade das atividades agropecuárias.

Na região metropolitana da Grande Florianópolis, além do fenômeno da litoralização observa-se que a região é receptora de uma boa parte de migrantes, de diferentes classes sociais e rendas, vindos de outras regiões do país, atraídos pelos bons índices de desenvolvimento e qualidade de vida e dinamismo econômico da região; acrescenta-se a isso a demanda por habitação da população crescente da própria região. Esses fatos refletem em uma grande diversificação na produção de Edificações, que vai desde a construção de grandes empreendimentos habitacionais populares até a execução de imóveis de altíssimo padrão.

O acirramento da concorrência no segmento e a exigência de produtos melhores por preços menores por parte dos clientes fazem aumentar a importância das estratégias, pois é através delas que a empresa pode obter uma vantagem competitiva num mercado. Para Porter (1989), a vantagem competitiva de uma empresa tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa pode executar no projeto, na produção, no marketing, na entrega e suporte do seu produto.

Na construção civil na região da Grande Florianópolis observam-se empresas usando estratégias de diversos tipos, resultando em amplas faixas de preços e de sofisticação dos produtos. Esta heterogeneidade é necessária e pode ser explicada pelos fortes desníveis de renda da população, que implicam padrões de exigências muito diferenciados quanto aos atributos dos imóveis produzidos.

Diante desta realidade, atuando no segmento Edificações, especificamente na construção de residências nos municípios de São José e Palhoça, para um público com renda mensal familiar na faixa entre três e dez salários mínimos, está inserida a Casa Própria Construções Ltda (CPC). Nesta pesquisa pretende-se verificar quais as estratégias utilizadas pela Empresa para crescer e se manter no mercado.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar quais as estratégias utilizadas pela empresa CPC para crescer e se manter no mercado da construção civil.

### **1.2.2 Objetivo Específico**

- Abordar um referencial teórico e analítico sobre estratégias empresariais.
- Caracterizar o Setor da construção civil e sua importância para o Brasil.
- Verificar as estratégias competitivas utilizadas pela Empresa CPC para crescer e se manter no mercado.

## **1.3 Metodologia**

Neste estudo foram utilizados como base dados primários (entrevistas informais e observações in-loco na empresa CPC) e dados secundários (livros, artigos, jornais, monografias, teses, revistas e outras obras disponíveis na internet) e busca atender a todos objetivos propostos.

A pesquisa caracteriza-se com exploratória, pois, conforme Mattar (1997), visa ampliar o conhecimento do pesquisador sobre o tema e também esclarecer conceitos. Posteriormente assume a forma de estudo de caso por se tratar da análise da realidade de uma empresa específica a partir do referencial teórico.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental através de literatura sobre o assunto proposto com a finalidade de fundamentar o referencial teórico para análise das estratégias empresariais da empresa CPC. Posteriormente procurou-se caracterizar o setor da construção civil mostrando a sua importância para o Brasil.

Finalmente, foi realizada uma análise das informações obtidas sobre a empresa relacionando-as com o referencial teórico e buscando identificar as estratégias utilizadas pela CPC.

## **1.4 Justificativa**

Observa-se que na região da Grande Florianópolis existe muita concorrência no mercado da construção civil, tanto para imóveis de alto padrão quanto para aqueles mais populares. Nos imóveis de alto padrão existe maior margem para a aplicação de bons níveis de qualidade e diferenciação do produto, uma vez que correspondem a preços elevados no mercado; já nos imóveis mais populares a qualidade tende a perder espaço para o preço mais baixo.

Apesar de existirem vários estudos sobre estratégias empresariais, a justificativa deste trabalho reside no fato de poucos deles abordarem a construção civil no segmento Edificações; daí a necessidade de se analisar as estratégias utilizadas por uma empresa deste segmento para crescer e se manter no mercado, sendo que a Empresa atua com um produto diferenciado em um nicho de mercado tipicamente de concorrência via preço.



## CAPÍTULO II

### REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 Definição de Estratégia

São vários os autores que falam sobre estratégia, e neles encontramos diversas definições, porém, não há um consenso sobre o conceito. De uma forma geral, os autores concordam que o conceito de estratégia está assentado na ligação que a empresa tem com o meio em que ela se encontra, onde ela acha as oportunidades para os seus negócios e por outro lado é uma condicionante à sua atividade.

Conforme Andrews (2001), a estratégia pode ser caracterizada como o padrão de decisão da empresa, que determina seus objetivos, propósitos ou metas e as principais diretrizes e planos para alcançar os objetivos buscados; também delimita a amplitude dos negócios que a empresa persegue, que tipo de produtos e serviços oferece, os mercados e segmentos que se destinam os produtos e os canais de distribuição.

Estratégia é:

em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levarem-se a cabo estas metas. É uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá (PORTER, 1986, p. 15).

Para Chandler (1962) *apud* Oliveira (1988) estratégia é “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação de recursos para atingir esses objetivos”.

Para Katz (1970) *apud* Nicolau (2001) estratégia refere-se “à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de ações a tomar para atingir esses objetivos)”.

Já para Jauch e Glueck (1980) *apud* Nicolau (2001) estratégia é um plano unificado, completo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.

Para este trabalho definiu-se o conceito de estratégia como um plano dos objetivos e metas da empresa e as ações e políticas a serem realizadas para o alcance desses objetivos e conseqüentemente alcançar o sucesso. Esse plano deve deixar claro o tipo de negócio que a

empresa está ou que deverá estar e que tipo de empresa é ou deseja ser e como ela competirá. A estratégia fornece, portanto, um direcionamento para a empresa.

## **2.2 Importância das estratégias para as empresas**

Uma empresa é um conjunto de recursos, materiais e humanos, organizados para atendimento de um determinado fim, definido por seus objetivos, sejam eles aumento de vendas, aumento na participação do mercado, sobrevivência a longo prazo, aumento de rentabilidade, aumento na cotação de suas ações etc. E é em meio a um ambiente cada vez mais competitivo e com elevado grau de exigência dos clientes que as organizações precisam combinar da melhor forma os recursos que tem a sua disposição; nesse sentido, a elaboração de estratégias é um instrumento muito importante para a sobrevivência e crescimento da empresa.

“Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa” (OLIVEIRA, 1999).

Conforme Freire (1997) a estratégia de uma empresa assenta, pois, na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência.

Ainda segundo Freire (1997) o objetivo de qualquer empresa é vender produtos e/ou prestar serviços a que os consumidores atribuam valor, pois só assim estarão dispostos a pagar dinheiro para adquiri-los. As estratégias, descritas através de ações e decisões buscam que a empresa proporcione aos seus clientes mais valor que o oferecido pela concorrência. A maneira que a empresa escolhe para oferecer mais valor aos clientes que o seus concorrentes constitui a sua estratégia.

Por fim, é através da elaboração e implementação de estratégias eficazes que se pode obter uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas. Existem muitas fontes de vantagem competitiva: ter o produto mais bem feito do mercado, ser capaz de proporcionar serviço superior ao cliente, obter custos mais baixos que os rivais, estar em uma localização geográfica mais conveniente, tecnologia patenteada, características e estilos mais atraentes para o comprador, menor tempo de desenvolvimento e teste de novos produtos, nome de marca bem conhecido e reputação, e proporcionar aos compradores um valor maior pelo dinheiro

(combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável) (THOMPSON E STRICKLAND, 2000, p.153).

### 2.3 Cadeia de valor

A vantagem competitiva de uma empresa não pode ser compreendida observando-se a organização como um todo, pois ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que a empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. A vantagem competitiva está, dessa forma, na execução destas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1989).

O modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. O modo como cada atividade de valor é executada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação do produto (PORTER, 1989).

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação (PORTER, 1989). Portanto, a cadeia de valores significa o conjunto das atividades que criam valores independentes (atividades que devem ser concretizadas), desde a fonte da matéria-prima, passando pelos fornecedores até o produto ser entregue ao consumidor final.

Conforme Porter (1989), a cadeia de valores de toda empresa é composta de nove categorias genéricas de atividades divididas em dois tipos gerais, reunidas de formas características: atividades primárias e atividades de apoio.

As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa.

#### Atividades primárias

Existem cinco categorias genéricas de atividades primárias envolvidas na concorrência em qualquer indústria. Segundo Porter (1989), cada categoria pode ser dividida em uma série de atividades distintas que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa:

- Logística interna. Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos do produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.
- Operações. Atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção.
- Logística externa. Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.
- Marketing e vendas. Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.
- Serviço. Atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste no produto.

Em qualquer empresa, todas as categorias de atividades primárias estarão, até certo ponto, presentes e desempenham algum papel na vantagem competitiva (PORTER, 1989).

#### Atividades de apoio

As atividades de valor de apoio envolvidas na concorrência em qualquer indústria podem ser divididas em quatro categorias genéricas. Da mesma forma que com atividades primárias, cada categoria de atividades de apoio pode ser dividida em uma série de atividades de valor distintas específicas a uma determinada indústria (PORTER, 1989).

- Aquisição. A aquisição refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Insumos adquiridos incluem matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamento de laboratório, equipamento de escritório e prédios. Embora estes insumos adquiridos estejam comumente associados a atividades primárias, eles estão presentes em cada atividade de valor, inclusive atividades de apoio.
- Desenvolvimento de tecnologia. Cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. O desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser

agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo. O desenvolvimento de tecnologia pode apoiar qualquer uma das numerosas tecnologias englobadas em atividades de valor.

- Gerência de recursos humanos. A gerência de recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. A gerência de recursos humanos apóia as atividades primárias e de apoio e a cadeia de valores inteira. A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento.
- Infra-estrutura da Empresa. A infra-estrutura da empresa consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. A infra-estrutura, ao contrário de outras atividades de apoio, geralmente dá apoio à cadeia inteira, e não a atividades individuais.

## 2.4 Níveis de estratégia

De acordo com Craig e Grant (1996), os níveis de estratégia da empresa são divididos em três grupos: *Estratégia Corporativa*: refere-se às decisões relativas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e como deve distribuir os recursos entre os diferentes negócios em que está envolvida. Esta estratégia deve orientar as outras dos níveis hierarquicamente inferiores; *Estratégia Empresarial*: refere-se aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva nos seus negócios mais importantes; *Estratégia Funcional*: onde as estratégias empresariais são articuladas em detalhes e implementadas.

Já Wright, Kroll e Parnell (2000) denominam os três níveis de estratégia da empresa em: empresarial e corporativa, da unidade de negócio e funcional.

A estratégia de nível empresarial e corporativa é aquela que a alta administração formula para toda a empresa, decidindo em quais setores ou negócios deve operar. Este nível refere-se as questões mais amplas como a determinação dos objetivos da organização.

A estratégia do nível da unidade de negócio refere-se ao modo de competir no setor ou negócio escolhido buscando a vantagem competitiva da empresa.

A estratégia funcional decide como uma função determinada auxiliará a vantagem competitiva desejada pela estratégia do nível de negócios e apoiará as outras estratégias funcionais para o alcance dos objetivos da empresa.

## 2.5 Competitividade e fatores determinantes

A palavra competitividade apesar de muito utilizada atualmente, possui diversos significados, dependendo da forma que se a caracterize. É utilizada para expressar, participação no mercado, comparação e vantagem. Os conceitos de competitividade são organizados em duas famílias:

Competitividade como um desempenho – a competitividade revelada. A competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma em um mercado em certo momento do tempo. O quanto uma determinada empresa possui de vendas ou receita no total de vendas ou receitas para um determinado mercado.

Competitividade como eficiência – a competitividade potencial. Nesta visão, busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, isto é, na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento (FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER, 2005, p.1-2).

Na primeira visão, competitividade é o resultado de um conjunto de diversos fatores, dentre os quais a eficiência técnica produtiva é apenas um deles e nem sempre o mais importante. Na segunda visão a competitividade estaria associada à capacidade de uma empresa de produzir bens com maior eficiência que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade), tecnologia, salários e produtividade. O domínio de técnicas mais produtivas possibilita uma empresa a ser mais competitiva e alcançar um bom desempenho no mercado. Assim, o desempenho no mercado seria uma provável consequência da competitividade e não a competitividade em si.

Contudo, Ferraz *et al* (2005) afirmam que tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem explicar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade. Por isso, definem a competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Essa visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais porque busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade. Assim, ao invés de entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado.

Para Ferraz *et al* (2005), os fatores determinantes da competitividade podem ser divididos em três grupos: empresariais, estruturais e sistêmicos.

**Fatores empresariais** (internos à empresa): são aqueles sobre os quais a empresa pode decidir e alterar de acordo com a sua vontade e necessidade; logo, são os principais fatores que possibilitam a empresa distinguir-se de outros concorrentes / empresas. Entre eles estão a capacidade tecnológica e produtiva, a qualidade e produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e as relações com clientes e fornecedores.

São consideradas quatro áreas de competência empresarial: Gestão, Inovação, Produção e Recursos Humanos, conforme a visão de Ferraz, Kupfer e Haguenauer (2005):

**Gestão:** esta área inclui as tarefas administrativas típicas de empreendimentos industriais, o planejamento estratégico e o suporte à tomada de decisão, as finanças, o marketing, incluindo as atividades pós-venda. A competitividade das empresas depende da sua habilidade de aproximar-se de fornecedores e clientes, no desenvolvimento de produtos, na troca de informações, na entrega, na qualidade e na assistência técnica.

**Inovação:** as atividades de inovação estão relacionadas com pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos, dentro da empresa ou fora dela, ou com a aquisição de tecnologia.

**Produção:** as atividades desta área envolvem o volume de recursos utilizados na área de produção, referentes a equipamentos e instalações, e também os métodos de organização da produção e controle da qualidade.

**Recursos Humanos:** nesta área estão contempladas as condições que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo diversos aspectos que influenciam a produtividade, a qualificação e a flexibilidade da mão-de-obra.

Existem outros fatores que interferem nas decisões das empresas, os quais a empresa tem pouco poder de intervenção ou estão fora do seu controle:

**Fatores Estruturais:** são os que estão parcialmente sob a influência da empresa e caracterizam o seu ambiente competitivo. Diferentemente dos fatores empresariais, apresentam especificidades setoriais mais nítidas na medida em que têm sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria. Constitui o

ambiente competitivo no qual as empresas se enfrentam, abrangendo além das características da demanda e oferta, a influência de instituições que definem o regime de incentivos e regulação da concorrência prevalecente.

Em termos de *mercado* fazem parte dos fatores estruturais características como tamanho e dinamismo, grau de sofisticação tecnológica, distribuição geográfica e em faixas de renda, etc; a *configuração da indústria* refere-se à intensidade do esforço de P&D e às oportunidades tecnológicas, ao grau de verticalização e diversificação setorial, aos níveis de concentração técnica e econômica da oferta etc; do *regime de incentivos e regulação da concorrência* fazem parte o amparo legal, política fiscal e financeira, política comercial etc.

**Fatores sistêmicos:** são aqueles que estão totalmente fora do controle da empresa ou que esta tenha escassa possibilidade de intervir, mas que influenciam diretamente em suas atividades. São eles: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais. Como exemplo destes fatores temos: taxa de câmbio, oferta de crédito, taxa de juros, política tributária e fiscal, política de preservação ambiental, proteção ao consumidor, sistema de transporte, disponibilidade, qualidade e custo de energia, políticas educacionais e de formação de recursos humanos, legislação trabalhista, tendências do comércio mundial etc.

#### Padrão de concorrência

O padrão de concorrência de um setor é constituído das regularidades nas formas dominantes de competição, sejam elas: preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto e outras. Os padrões de concorrência fornecem, portanto, as “balizas” estruturais que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas.

Assim, as empresas em um dado mercado, formulam e reformulam suas estratégias competitivas em avaliações sobre quais são os fatores críticos para o sucesso competitivo no presente e percepções sobre a sua trajetória futura. Dessa forma, buscam adotar em cada instante, estratégias (gastos em aumento da eficiência produtiva, qualidade, inovação, marketing, etc) voltadas para capacitá-las a concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produtos de acordo com o padrão de concorrência vigente no seu mercado. Seriam competitivas as firmas que a cada momento adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial.



## 2.6 Estratégias genéricas

Porter (1986) sugere três tipos de estratégias genéricas a serem adotadas pelas empresas nas disputas no mercado, com o objetivo de obter vantagem competitiva e superar com sucesso seus concorrentes: baixo custo, diferenciação de produto e enfoque. Em geral, as empresas com capacidade de implementar com sucesso uma das três estratégias genéricas obtém desempenho acima da média do setor.

Segundo Thompson e Strickland (2000), para formar vantagem competitiva, a estratégia da empresa deve, essencialmente, ter o objetivo de proporcionar aos compradores o que eles percebem como valor superior – um bom produto a um preço menor, ou um produto tão melhor que vale a pena pagar um pouco mais por ele.

Apesar de não ser impossível, a adoção simultânea das estratégias de baixo custo e diferenciação de produto é difícil, pois a medida que se eleva o desempenho e a qualidade do produto ou serviços os custos de produção tendem a aumentar. Na concepção de Porter (1986), a empresa deve escolher uma estratégia apenas, senão pode ficar no meio-termo e então estará em uma situação estratégica extremamente desfavorável onde é quase garantida uma baixa rentabilidade.

Nessa situação, por um lado a empresa pode perder clientes de grandes volumes que exigem baixos preços ou renunciará a seus lucros para competir com as empresas de baixo custo. Ou de outra forma, perderá negócios com boas margens para empresas que possuem um padrão de diferenciação global se não obter um grau de diferenciação suficiente para seu produto ou serviço (PORTER, 1986).

Os diferentes setores oferecem diferentes oportunidades, fazendo com que as estratégias de sucesso variem de um setor para outro. Por isso, a escolha da estratégia tem que ser baseada nas capacidades e limitações da empresa.

As estratégias de baixo custo e diferenciação de produto têm o foco amplo e procuram abranger todo o mercado do setor. Já a estratégia de enfoque restringe a empresa a uma fatia do mercado.

Por fim, a estratégia genérica precisa ser sustentável para que a vantagem competitiva da empresa resista frente aos concorrentes e a evolução natural da indústria e ainda possibilite um desempenho acima da média do setor.

### 2.6.1 A estratégia de Baixo Custo

Para Porter (1986) esta estratégia é mais indicada quando a demanda do mercado tem o preço com principal atrativo.

Segundo Thompson e Strickland (2000) alguns fatores que contribuem para que esta estratégia seja particularmente poderosa são:

- Concorrência de preços entre vendedores rivais for especialmente vigorosa;
- O produto da indústria for um item essencialmente padronizado, do tipo mercadoria, prontamente disponível de vários vendedores – uma condição que permite que os compradores comprem pelo melhor preço;
- Existem poucas maneiras de obter diferenciação do produto que tenha valor para o comprador (as diferenças de marca para marca não preocupam muito os compradores) e neste caso os compradores são muito sensíveis às diferenças de preço entre os vendedores;
- Os compradores em sua maioria usam o produto da mesma maneira – conseqüentemente o produto padronizado é satisfatório e o preço, não as características ou qualidade, torna-se a força competitiva dominante;
- A mudança de um produto para outro pode ser feita a baixo custo, proporcionando aos compradores a flexibilidade para mudar rapidamente para vendedores que tenham preços mais baixos para produtos igualmente bons;
- Os compradores são grandes e têm poder significativo para barganhar redução nos preços.

Para Porter (1986), a estratégia de baixo custo está relacionada à capacidade da empresa oferecer ao mercado seus produtos e serviços com um custo mais baixo de um produto ou serviço em relação aos seus concorrentes.

Para conseguir a redução de custos a empresa precisa centrar seus esforços em: eficiência produtiva, insistência vigorosa de redução de custos através da experiência, rígido controle de custos e despesas gerais, instalações que propiciem economias de escala, minimização dos gastos nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), vendas e publicidade; além disso, a empresa também pode estar em vantagem de custos quando possui acesso preferencial ou exclusivo a matérias primas, tecnologia patenteada ou outros fatores que aumentem os custos de seus concorrentes.

Na concepção de Porter (1986) a implementação desta estratégia pode exigir também investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preços agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado.

Uma vez atingida a liderança em custos a empresa pode transformar esta vantagem em lucros maiores vendendo ao preço de mercado ou operar com preço de venda menor e aumentar a participação no mercado, obtendo retornos acima da média do setor.

De acordo com Porter (1986) embora a redução de custos seja o tema central desta estratégia, as bases da diferenciação do produto ou serviço, como qualidade e assistência, não devem ser ignoradas, ou seja, as características essenciais dos produtos ou serviços não devem ser eliminadas. O produto ou serviço oferecido pela empresa deve ter qualidade próxima relativa a diferenciação oferecida pelos concorrentes, sendo que a vantagem se dará com a liderança de custos.

Alguns riscos da estratégia de baixo custo são: possibilidade de aparecimento de um concorrente com nova tecnologia ou novo processo e obtenha parcela significativa de mercado, dificuldade de se estabelecer um critério de controle de custos, mercado passe a valorizar o produto por critérios diferentes, possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação do produto, excesso de atenção à redução de custos e esquecimento de algumas diferenciações imprescindíveis exigidas pelo mercado etc.

### **2.6.2 A estratégia de Diferenciação de Produto**

Para Porter (1986) esta estratégia é mais indicada quando a demanda do público é pouco sensível ao preço.

Segundo Thompson e Strickland (2000), esta estratégia é apropriada nos mercados em que:

- Existem muitas maneiras de diferenciar o produto ou serviço e muitos compradores percebem estas diferenças como sendo de valor;
- As necessidades e usos do item pelos compradores são muito diversificados para serem satisfeitos por um produto padronizado;
- As empresas rivais estão seguindo uma abordagem similar de diferenciação.

Segundo Porter (1986) a diferenciação se dá através da oferta pela empresa a todo o mercado, de produtos ou serviços com diferenciais em relação aos oferecidos pelos concorrentes. A empresa precisa centrar seu atendimento a algumas especificações que são

valorizadas pelos clientes com o objetivo de tornar o produto ou serviço oferecido como algo que seja considerado único no mercado.

Conforme Thompson e Strickland (2000), os diferenciais acrescentados aos produtos devem aumentar o desempenho esperado pelo cliente, reduzir os custos para o comprador no seu uso ou agregar valor ao produto ou serviço de uma maneira não econômica ou tangível.

Na concepção de Porter (1986) a diferenciação de produto pode ser obtida através de imagem da marca, de tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, assistência técnica, pesquisa e desenvolvimento ou outras dimensões. A diferenciação ideal é aquela que ocorre ao longo de várias dimensões. Segundo Porter (1989) a diferenciação pode se dar também através do nível de serviço oferecido ao cliente ou até mesmo pela durabilidade oferecida pelo produto.

Quando os custos dos produtos ou serviços são comparáveis aos concorrentes, a diferenciação possibilitará que a empresa obtenha um preço-prêmio, ou seja, um preço melhor na venda e conseqüentemente uma lucratividade maior, aumento as vendas unitárias ou ainda benefícios equivalentes, como por exemplo, uma maior lealdade do comprador à empresa. Dessa forma, a lucratividade da empresa será maior sempre que a receita extra pela venda do produto ou serviço for superior aos custos empenhados na diferenciação (aumentando a margem de lucro por unidade vendida) ou ainda, com uma margem de lucro menor, mas com um volume de vendas maior o suficiente para aumentar o lucro total.

Para Porter (1986), apesar dos custos da empresa não serem o principal objetivo desta estratégia, e a diferenciação fazer com que a empresa caminhe na direção do aumento dos custos, estes não podem ser ignorados. É preciso buscar encontrar equilíbrio entre a necessidade do cliente e quanto ele está disposto a pagar pela diferenciação oferecida no produto.

Alguns riscos da estratégia de diferenciação de produto são: excesso na diferenciação por um preço que clientes não estariam dispostos a pagar, enfoque exagerado no produto ou serviço de forma que a diferenciação exceda as necessidades do comprador, cliente não sentir a real diferença do produto em relação ao seu concorrente, etc.

### 2.6.3 A estratégia de Enfoque

De acordo com Porter (1986) esta estratégia é uma combinação da estratégia de baixo custo ou diferenciação de produto com a escolha de um ambiente competitivo mais estreito dentro de um determinado setor.

A empresa escolhe um nicho de mercado para atuar, com exclusão de outros, utilizando a estratégia de baixo custo ou diferenciação de produto. Essa seleção de parte do mercado pode se dar por região geográfica, por renda, por linha de produtos, por clientes. No entanto, o tamanho do segmento precisa ser o suficiente para torná-lo lucrativo. A empresa busca obter uma vantagem competitiva neste segmento escolhido, mesmo não possuindo vantagem setor inteiro.

Segundo Thompson e Strickland (2000) a estratégia de enfoque baseada no baixo custo na ou na diferenciação de produto torna-se cada vez mais atrativa de acordo com o atendimento de um número maior das condições seguintes:

- O tamanho do segmento é suficiente para torná-lo lucrativo
- O segmento tem um bom potencial de crescimento
- O segmento não é crucial para o sucesso de grandes concorrentes
- A empresa possui habilidade e recursos para servir o segmento com eficiência
- A empresa pode defender-se contra desafiantes com base na sua reputação pelos clientes e em sua capacidade superior de servir os compradores do segmento.

Esta estratégia está baseada na premissa de que se a empresa diminuir a abrangência e concentrar a atenção nesse segmento escolhido poderá atender melhor as necessidades e preferências distintas desse grupo específico do que seu concorrente que atua num mercado mais amplo; o foco mais restrito tende a possibilitar uma maior diferenciação do produto ou custos mais baixos em relação ao foco no mercado todo.

Segundo Porter (1986), esta estratégia envolve a escolha entre rentabilidade e volume de vendas, uma vez que implica na limitação do mercado a ser atingido. No entanto, também possibilita retornos acima da média do setor, uma vez que a empresa poderá obter baixo custo ou diferenciação de produto acima da média de suas concorrentes.

Alguns riscos da estratégia de enfoque são: redução na diferença de custos entre as concorrentes que atuam em todo o mercado e as que seguiram enfoques particulares; Concorrentes descubram meios eficientes de se igualar à empresa no atendimento ao nicho de mercado; clientes mudem os atributos do produto ou serviço produzidos especificamente no

segmento para características oferecidas no mercado todo; segmento escolhido pela empresa torna-se muito atrativo fazendo com que muitos concorrentes também escolham esse mercado-alvo fazendo com que os lucros da empresa passem a reduzir significativamente.

## **2.7 Estratégias funcionais**

O mercado recompensa as empresas capazes de oferecer valor a seus compradores, ou seja, a utilidade ou importância de um produto ou serviço percebida pelos clientes em relação a seu preço. Para criar e oferecer valor para os clientes, todas as empresas apóiam-se no desempenho de determinadas funções – produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing e assim por diante (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Dessa forma, conforme descreve Hofer & Schendel (1978) *apud* Costa (2007b), estratégia funcional significa como deve atuar cada setor da empresa para atingir os objetivos traçados a partir de suas estratégias de negócios. É o conjunto de ações táticas e funcionais das empresas, nas áreas de Recursos Humanos, Finanças, Marketing, Pesquisa & Desenvolvimento, Produção, Organização, Vendas, Distribuição, Suporte e Logística.

A estratégia de uma área funcional, no entanto, não pode ser considerada isoladamente; uma mudança em um departamento invariavelmente afetará o modo como os outros departamentos operam. Assim, para que a estratégia genérica de uma unidade de negócio obtenha sucesso é preciso que todas as atividades funcionais estejam intimamente integradas, de modo que suas operações mesclam-se umas com as outras de forma homogênea; as empresas com maior capacidade para realizar a integração funcional terão maior probabilidade de conquistar vantagens competitivas (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Para Oliveira (1988) as estratégias funcionais são muito utilizadas nas empresas; elas podem ser classificadas, de maneira geral, em estratégias de marketing, estratégias financeiras, estratégias de produção e estratégias de recursos humanos.

### Estratégias de Marketing

Para Lobato (2003) estas estratégias são importantes para criar e reforçar o relacionamento da organização com seus clientes. No entanto, é preciso considerar primeiramente as questões relacionadas à escolha do público e do mercado alvo – o processo de segmentação – e só então a formulação de estratégias voltadas para o mix de marketing.

Neste mix estão itens como: preço, praça, produto e promoção. Nessas estratégias também se abordam aspectos como fidelização de clientes, atendimento pós-venda e posicionamento de marca, todos eles relacionados ao detalhamento do mix de marketing.

Wright, Kroll e Parnell (2000) consideram que a função de marketing consiste em quatro dimensões: produtos / serviços, fixação de preços, canais de distribuição / localização de vendas e promoção. A estratégia genérica em particular adotada pela unidade de negócio influencia o modo como essas várias dimensões são planejadas e executadas.

Já para Oliveira (1988) esta estratégia funcional é dividida em estratégias de produto e estratégias de mercado. Na primeira estão envolvidos alguns aspectos, tais como: natureza da linha de produtos, desenvolvimento de novo produto, qualidade, desempenho e obsolescência, eliminação de antigos produtos e distribuição de produtos. Na segunda, considera-se: canais de distribuição, serviços aos clientes, pesquisa de mercado, determinação de preço, venda, promoção, propaganda, publicidade, embalagem, marca e seleção de mercados.

#### Estratégias Financeiras

As estratégias financeiras têm como objetivo garantir a otimização das decisões relacionadas a estrutura de capital, orçamento de capital e gestão de caixa da organização. Assim, pode-se atingir o equilíbrio econômico-financeiro necessário à gestão estratégica competitiva focando tanto a implementação das demais estratégias quanto o cumprimento dos objetivos da organização (LOBATO, 2003).

Para Oliveira (1988), alguns aspectos considerados nestas estratégias são: desinvestimento, obtenção de fundos, extensão do crédito ao consumidor e financiamento. Por fim, conforme destacam Wright, Kroll e Parnell (2000), a função de finanças abrange não só a administração do caixa, mas também a utilização do crédito e decisões sobre os investimentos de capital.

#### Estratégias de Produção

Nestas estratégias devem ser considerados os seguintes aspectos: logística industrial, custos industriais, engenharia do produto, engenharia do processo, arranjo físico, manutenção, controle de qualidade, estoques intermediários e finais e expedição do produto (OLIVEIRA, 1988).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), nesta estratégia é preciso também levar em consideração a qualidade dos produtos ou serviços. Empresas que já agregam qualidade à

própria produção, em vez de ficarem inspecionando após a produção já estar finalizada, são capazes de incrementar a produtividade e também a lucratividade.

### Estratégias de Recursos Humanos

Segundo Vergara (1999) *apud* Lobato (2003) “a gestão de pessoas é uma tema da maior importância porque as organizações podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas capacitadas a definir-lhes a visão, missão e estratégias”. Formular estratégias de recursos humanos alinhadas ao negócio, desenvolvendo habilidades e competências dos colaboradores, é um dos principais meios de garantir que a organização concretize sua visão.

As funções de administração de recursos humanos incluem atividades principais como o planejamento de necessidades futuras de recursos humanos, recrutamento de funcionários, atribuição de cargos, compensações, avaliações de desempenho, desenvolvimento de pessoal em funcionários mais eficazes e melhoria do ambiente de trabalho. Em termos gerais, o objetivo é formar uma força de trabalho que possibilite à organização atingir seus objetivos (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Para Oliveira (1988) alguns aspectos que devem ser considerados nestas estratégias são: quadro de pessoal e capacitação interna, transferências e promoções, desenvolvimento e treinamento e remuneração e benefícios.

## **2.8 Outros Tipos de Estratégias**

### **2.8.1 A estratégia de Terceirização de atividades**

O termo “terceirização” deixou de estar relacionado apenas à subcontratação de empresas prestadoras de serviços em áreas como limpeza, refeitório e segurança, passando a ter destaque como mais uma alternativa de estratégia a ser implantada pelas empresas, onde uma parte das atividades realizadas dentro da empresa passa a ser desempenhada por uma empresa externa.

De acordo com Oliveira (1999) A terceirização surgiu com base em dois aspectos principais:

- A problemática do nível de verticalização das empresas, pois, com as constantes mudanças cíclicas da economia, alguns segmentos verticalizados ficam com elevada



capacidade ociosa em vários períodos, provocando aumento no custo dos produtos e serviços oferecidos; e

- A melhor utilização do processo de especialização, pois, muitas vezes, a empresa despende esforços e recursos para fazer uma série de tarefas para as quais não apresenta especialização, o que, conseqüentemente, provoca qualidade questionável e custos mais elevados que uma empresa especializada apresentaria.

Esta estratégia, contudo, não significa simplesmente deixar de fazer algumas atividades dentro da empresa e transferi-las para qualquer uma empresa fornecedora. As atividades que fazem parte do negócio principal da empresa (que são de competência essencial da empresa), as quais a empresa deve focar sua atenção, não devem ser terceirizadas; as atividades que não são de competência essencial da empresa, e que são de domínio do mercado podem ser terceirizadas.

Terceirização é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade como sua atividade-fim, liberando a empresa para concentrar seus esforços em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade (SILVA, 1997, p.30).

Na concepção de Queiroz (1992), terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

No conceito de Giosa (1999) terceirização é um processo de gestão pelo qual são repassadas algumas atividades empresariais para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

O processo de terceirização envolve, portanto, a empresa que decidiu terceirizar (contratante ou terceirizante) e quem executa as atividades que antes eram feitas internamente (terceiro ou contratado). “Terceiro” é aquele que, “com competência, especialidade e qualidade e ainda, em condições de parceria, venha a prestar serviços a uma empresa contratante” (QUEIROZ, 1992).

Para Rezende e Tachizawa (2000) os fatores que têm levado as empresas à terceirização são divididos em conjunturais e estruturais:

Os fatores conjunturais são itens pontuais, que têm limitações quanto à sua abrangência e profundidade; destacam-se: crescente burocratização das organizações,

movimento de diminuição de custos (com o corte de “comodidades”), necessidade de diminuição dos níveis hierárquicos, movimento da burocracia operacional (cortes nas áreas administrativas) e necessidade de fazer caixa (para manter as atividades principais).

Os fatores estruturais, conforme Rezende e Tachizawa (2000), são aqueles vinculados ao movimento de rentabilização do investimento e intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos vigentes a partir da revolução da informação e da globalização; ressaltam-se: pagamento do bem ou serviço na sua efetiva utilização, cálculo econômico (ocupação apenas dos segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva), ganhos de especialização (através da divisão de tarefas e pela curva de experiência e aprendizado), exploração de competências centrais, flexibilização da produção, transferência de riscos para terceiros, globalização, redução da complexidade administrativa (redução de pessoas e níveis hierárquicos administrados pela empresa), maior contato com o ambiente externo, integração deixar de ser realizada intra-empresa (para se dar em contexto interempresas ou interblocos econômicos, dificuldade de controle (sobre algumas atividades), intensificar o uso de ativos, rápido desenvolvimento tecnológico e o encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos.

Já as principais dificuldades da terceirização conforme Rezende e Tachizawa (2000) são: dificuldade de estabelecer parcerias, oposição dos sindicatos, possibilidade de engendrar novo concorrente, resistências internas (a terceirização mexe com os funcionários, cargos, salários etc), dependência de fornecedor, dificuldade de gerenciar os contratados e características do processo produtivo (nem todos os setores são passíveis de ser totalmente terceirizados).

As consequências positivas da terceirização na visão de Queiroz (1992), são as seguintes: gera a desburocratização, alivia a estrutura organizacional, proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, mais especialização na prestação de serviços, proporciona mais eficácia empresarial, aumenta a flexibilidade nas empresas, proporciona mais agilidade decisória e administrativa, simplifica a organização, incrementa a produtividade e proporciona economia de recursos humanos, materiais, instrumental, de equipamentos, econômicos e financeiros.

Para Rezende e Tachizawa (2000), o movimento de terceirização, quando feito dentro de critérios consistentes, traz os seguintes resultados favoráveis: melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação significativa da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e possibilidade concreta de estabelecimentos de parcerias, fator cada vez mais importante no contexto de uma administração eficiente.

Desta forma, o processo de terceirização deve ser analisado com critério para se verificar se ele é a ferramenta ideal para a empresa; além da definição de quais atividades podem ser terceirizadas, é preciso ver qual empresa mais adequada para a terceirização. Conforme destaca Silva, (1997) a terceirização somente será válida se houver seriedade na análise, planejamento e objetivos bem definidos: produtividade, qualidade, custo e especialidade comprada da contratada, devendo ser esta capaz de utilizar metodologias e tecnologias que a contratante não detém.

### **2.8.2 A estratégia de Integração Vertical**

Frequentemente, as empresas precisam decidir entre fazer internamente ou comprar no mercado os produtos (insumos) e serviços necessários para elaborar e comercializar seus produtos ou atividades. Na alternativa de fazer internamente, a empresa passa a depender mais dela mesma e pode ainda obter maior controle sobre suas operações, fornecedores e mercado; contudo, o agrupamento de mais etapas de produção faz com que a empresa se torne maior e mais complexa em termos de gerenciamento e perca flexibilidade. De outro lado, a opção por comprar no mercado aumenta a flexibilidade da empresa, uma vez que pode escolher de quem comprar, mas ao mesmo tempo a torna mais dependente de outras empresas.

Para Porter (1986), integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isto representa, portanto, uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos.

A estratégia de crescimento via integração vertical para Rezende e Tachizawa (2000) consiste em agregar fases ao seu processo produtivo, aumentando o número de produtos ou processos intermediários, para uso próprio, que anteriormente eram manufaturados ou comercializados por terceiros; isso significa administrar um conjunto de operações capaz de abranger desde a produção da matéria-prima até a distribuição ao consumidor final.

Na concepção de Wright, Kroll e Parnell (2000), integração vertical quer dizer fundir em um todo funcional vários estágios de atividades regressivamente, na direção das fontes de suprimento, ou progressivamente, na direção dos consumidores finais.

A integração vertical pode acontecer, portanto, em direção ao mercado fornecedor de insumos e serviços ou em direção ao mercado consumidor final: se a empresa passa a produzir

ela própria o que antes comprava, ou seja, passa a executar internamente uma atividade que antes era realizada por um fornecedor, há uma integração vertical para trás (à montante).

Se passa a executar internamente uma atividade que antes era realizada por um cliente há uma integração vertical para frente (à jusante).

Os principais benefícios da integração vertical apresentados por Porter (1986) são:

- Economias decorrentes da realização de operações combinadas, do controle e da coordenação interna, da obtenção de informações, da não-utilização do mercado, da estabilidade do relacionamento;
- Aprofundamento na tecnologia (aprofundamento na tecnologia de matéria-prima (corrente abaixo) e produtos prontos (corrente acima);
- Garantia na procura e/ou oferta; (maior possibilidade de recebimento dos suprimentos em períodos de escassez ou escoamento de seus produtos em períodos de baixa demanda geral);
- Compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos (pode reduzir os custos dos suprimentos (integração para trás) ou elevar a realização de preços (integração para frente);
- Maior habilidade em efetuar a diversificação; (oferecimento de uma linha de produtos e serviços mais completa ao mercado)
- Barreiras de mobilidade e de entrada elevadas; (possibilidade de vantagem competitiva sob a forma de preços mais altos, custos mais baixos ou risco menor);
- Entrada em um negócio com retorno mais altos (possibilidade de aumento nos retornos globais da empresa através da integração);
- Defesa contra o fechamento do acesso a fornecedores ou a clientes.

Já os principais custos destacados por Porter (1986) são:

- Custo de superação de barreiras de mobilidade (custo para competir no negócio “corrente acima” ou “corrente abaixo”);
- Maior alavancagem operacional (a integração vertical eleva a proporção de custos fixos de uma empresa);
- Flexibilidade reduzida para a mudança de sócios (a integração vertical eleva os custos envolvidos na troca para um outro fornecedor ou cliente em relação aos custos de contratação de unidades independentes);
- Maiores barreiras de saída gerais; (por exemplo, com o aumento da quantidade de ativos específicos)

- Exigências de investimento de capital (a integração vertical consome recursos de capital, os quais têm um custo de oportunidade dentro da empresa);
- Fechamento do acesso às pesquisas e ao “know-how” dos fornecedores ou consumidores (com a integração a empresa pode excluir-se do fluxo de tecnologias de seus fornecedores ou clientes);
- Dificuldade de balanceamento da cadeia operacional; (dificuldade de equilíbrio da capacidade produtiva das unidades “corrente acima” e “corrente abaixo” na empresa);
- Incentivos desestimulantes (incentivos para o desempenho da empresa podem ser desestimulantes porque a compra e venda ocorre através de um relacionamento estável);
- Exigências gerais distintas (necessidades administrativas diferentes).

### Integração Vertical Parcial

Integração vertical parcial acontece quando uma empresa apenas realiza internamente uma parte da atividade ou produto e contrata no exterior o resto da mesma atividade ou produto (FREIRE, 1997). Esta integração pode proporcionar muitos dos benefícios da integração vertical total, enquanto reduz alguns dos custos (PORTER, 1986). Isto é possível porque nesta alternativa há menor necessidade de investimentos financeiros do que na integração vertical total, (o que significa menor risco operacional), em virtude de que parte do suprimento dos insumos ou das etapas de venda e distribuição é realizada por outras empresas.

Contudo, conforme destaca Freire (1997), a integração vertical parcial apresenta a desvantagem relativa de aumentar a complexidade do planejamento, coordenação e controle, uma vez que é necessário gerir as múltiplas fontes de abastecimento e de distribuição dos produtos.

### Quase-Integração Vertical

Uma outra opção à integração vertical total é a quase-integração vertical. Consiste na celebração de contratos de fornecimentos de longo prazo entre duas empresas independentes que operam em fases distintas na mesma cadeia operacional (FREIRE, 1997).

As formas mais comuns de quase-integração segundo Porter (1986) são:

Investimento em ações ou em interesses minoritários, empréstimos ou garantias de empréstimos, créditos de pré-aquisição, acordos de exclusividade nas negociações, instalações logísticas especializadas e P&D cooperativos.

Esta alternativa também apresenta vantagens e desvantagens; a empresa obtém muitos dos proveitos da integração vertical total sem incorrer nos custos a ela associados; no entanto, a quase-integração vertical não contribui geralmente para o acréscimo da diferenciação da oferta da empresa, nem para o aumento das barreiras à entrada, uma vez que os parceiros independentes podem também servir a concorrência (FREIRE, 1997).

### **2.8.3 A estratégia de Diversificação de Atividades**

A diversificação é uma alternativa extremamente interessante para viabilizar o crescimento da empresa, na medida em que lhe permite superar os limites de seus mercados correntes, ao mesmo tempo em que possibilita, através da gestão de um conjunto de diversas atividades, ampliar o “potencial de acumulação” que influencia a dinâmica do crescimento empresarial (KUPFER, 2002).

Denomina-se diversificação de produto e mercado, ou simplesmente diversificação, quando uma empresa investe pesado e lança novos produtos destinados a novos mercados nos quais a base tecnológica ou a base comercial seja diferente da que a empresa tem hoje (REZENDE E TACHIZAWA, 2000).

Com uma definição mais geral, Ansoff (1977) *apud* Costa, (2007a) caracteriza a estratégia de diversificação, quando a empresa pretende atuar em novos mercados como novos produtos.

De acordo com Costa (2002) a estratégia de diversificação é um processo sistemático de busca de novas oportunidades de atuação para a empresa ou entidade, partindo daquilo que ela faz bem hoje.

Lobato (2003) acredita que as estratégias de diversificação são as mais arriscadas de todas, pois estão voltadas para produtos e mercados ainda inexplorados ou desconhecidos. Para este autor, as estratégias de diversificação dependem muito da percepção de valor da marca e também da competência da organização para gerenciar sua atuação em produtos e mercados distintos.

Para Ansoff (1977) *apud* Oliveira (1988), uma empresa procura oportunidades no ambiente para iniciar um processo de diversificação quando:

- A empresa começa a ter dificuldade em atingir seus objetivos pelas alterações no contexto interno e na conjuntura externa à empresa;
- A empresa visualiza uma situação de retorno para os projetos de diversificação maiores de que para outras estratégias;
- A empresa tem disponibilidade de recursos;
- As informações disponíveis não forem suficientemente confiáveis para permitir comparação concludente entre expansão e diversificação;

Já Rezende e Tachizawa (2000) acreditam que os motivos ou fatores propulsores básicos que estão presentes quando uma empresa começa a analisar a opção diversificação são:

- Equilíbrio oligopolista: dificuldade de a empresa crescer mais rapidamente que o mercado no qual atua; grande dificuldade em aumentar a participação em cima dos concorrentes;
- Excesso de recursos;
- Desvantagem competitiva: a empresa começa paulatina e sucessivamente a perder participação de mercado e verifica que tem desvantagem competitiva em relação aos concorrentes e que essa desvantagem irá agravar cada vez mais a sua situação;
- Diminuição de mercado: independentemente de desvantagem competitiva, pode estar havendo uma diminuição de mercado, em termos absolutos;
- Níveis de incerteza: se os níveis de incerteza sobre o produto ou mercado forem elevados e consistentes, a diversificação aparece como uma forma de minimizar riscos.
- Aproveitamento de oportunidades: quando a estratégia de diversificação tem rentabilidade maior que outras alternativas ou quando a oportunidade aparece num setor que promete altas taxas de crescimento e rentabilidade;
- Busca de oportunidades: necessidade das empresas crescerem mais as mudanças ambientais ocasionam a busca por oportunidades lucrativas

A diversificação proporciona uma série de benefícios: aceleração do ritmo de crescimento da empresa, incremento da eficiência técnico-produtiva e estabilização e dinamização das vendas (KUPFER, 2002).

Contudo, a diversificação não pode ser entendida como solução de todos os problemas, para todas as empresas. Os principais riscos vinculados à diversificação passam pelo montante de recursos necessários para investimentos contínuos nas mais diversas áreas

de atuação para acompanhar crescimento do mercado, mudanças tecnológicas, mercadológicas e organizacionais. A impossibilidade de manter investimentos para conservar ou ampliar posição e competitividade pode apontar como alternativa a retirada em algumas áreas, tendo como consequência uma elevada perda em função dos custos de saída (REZENDE e TACHIZAWA, 2000).

Para a minimização de riscos e incertezas da diversificação Rezende e Tachizawa (2000) expõem que é necessária a análise de alguns pontos que, se considerados favoráveis, aumentam em muito a possibilidade de sucesso dessa estratégia:

- Sinergia: possibilidade de haver sinergia com a atual área de atuação;
- Afetiva capacidade: de adquirir e utilizar a nova tecnologia e os novos insumos com custos que sejam competitivos em relação aos concorrentes já instalados;
- Capacidade de superar barreiras à entrada: preferência e lealdade dos clientes aos produtos dos fabricantes já em operação, e a reação destes à sua entrada no setor;
- Rápida expansão da demanda. A superação de barreiras à entrada é facilitada quando a diversificação se dá em direção a mercados que estejam passando por rápida expansão da demanda, situação em que a lealdade dos clientes e a reação das empresas já instaladas têm papel significativamente reduzido;
- Mudança tecnológica. Investimento em setores que estejam sofrendo rápida e importante mudança tecnológica, nos quais os novos entrantes teriam vantagens em termos de estar aportando com nova tecnologia e novos equipamentos, enquanto as empresas que já estão no mercado estariam operando tecnologia e processos velhos;
- Recursos gerenciais. A existência de recursos gerenciais e cultura organizacional que permitam a adaptação aos novos padrões de competição;
- Atuação sólida. Em um ou alguns setores, que dêem fôlego financeiro para suportar os primeiros períodos na nova atividade, em que os investimentos são grandes, a geração de caixa pode ser insuficiente e a taxa de lucro, reduzida.

Conforme Kupfer (2002), a discussão sobre as possíveis direções do processo de diversificação, incorporada nas estratégias empresariais, pode ser sistematizada considerando-se dois critérios básicos: O primeiro deles refere-se à proximidade existente entre as atividades originais da empresa e as novas atividades para as quais ela está se expandindo: a partir desse critério tem-se: diversificação horizontal ou diversificação (ou integração) vertical. O segundo critério diz respeito ao grau de similaridade existente entre as atividades originais da empresa e as novas atividades em termos das competências produtivas e



gerenciais necessárias para operá-las de forma eficaz. Neste caso, tem-se: diversificação concêntrica e diversificação em conglomerado.

#### Diversificação horizontal

Este tipo de diversificação consiste na introdução de produtos que, de alguma forma, estejam relacionados aos produtos originais da empresa em termos do mercado atingido e que possam ser vendidos através dos canais de distribuição já estabelecidos ou a partir da extensão dos mesmos (KUPFER, 2002).

A empresa atua em ambiente econômico que lhe é familiar, porque os consumidores são do mesmo tipo. O potencial de ganho de sinergia neste tipo de diversificação é baixo, com exceção da sinergia comercial, uma vez que os mesmos canais de distribuição são usados (OLIVEIRA, 1988).

#### Diversificação (integração) vertical

Ocorre quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto que já se fabrica. Neste caso, a empresa investe para frente e/ou para trás de modo que tenha domínio de sequência de seu processo de produção e comercialização (OLIVEIRA, 1988).

#### Diversificação concêntrica

Ocorre a diversificação concêntrica quando a nova área de negócios da empresa tem em comum com as anteriores a utilização da mesma base produtiva ou a mesma base comercial, ou seja, novos produtos destinados a novos mercados, cuja produção ou comercialização guarda um relacionamento estreito com a atividade anterior (REZENDE e TACHIZAWA, 2000).

Na diversificação concêntrica, o aspecto crucial refere-se à exploração do núcleo de competências essenciais da empresa como fonte de vantagens competitivas que possibilitam ou favorecem a entrada em novas áreas de atuação. Desse modo, a empresa procura manter um padrão coerente de expansão para novos mercados, explorando e alargando suas competências originais (KUPFER, 2002).

### Diversificação em conglomerado

A diversificação conglomerada ocorre quando a nova área de negócios não apresentar nenhum elo, nenhuma sinergia com as áreas anteriores, no aspecto tecnológico ou comercial (REZENDE e TACHIZAWA, 2000).

Consiste na diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas. Esta estratégia não apresenta sinergias consideradas de comercialização e/ou tecnologia, mas pode contribuir em muito para aumentar a flexibilidade da empresa (OLIVEIRA, 1988).

A evolução de uma estratégia de diversificação concêntrica para uma estratégia de diversificação em conglomerado envolve uma progressiva redução dos níveis de sinergia entre as atividades da empresa, até atingir-se uma situação na qual essas inter-relações são tão tênues que a empresa diversificada poderia ser visualizada como um conjunto de atividades não correlacionadas entre si (KUPFER, 2002).

#### **2.8.4 A estratégia de Internacionalização das empresas**

O comércio internacional assume hoje em dia uma importância jamais alcançada no mundo dos negócios. Nos séculos passados, o comércio era conduzido internacionalmente, mas não nos níveis de hoje. Atualmente, os elos globais dos negócios unem países e indivíduos (HOLLAND, 1999).

Internacionalização é um tipo especial de estratégia, em que o conceito básico é ampliado pela colocação, na definição, da palavra mercado internacional. Internacionalização é, pois, a busca de uma vantagem competitiva sustentável no mercado internacional, através de investimentos irreversíveis e continuados (BRASIL, 1996).

Na definição de Goulart, Brasil e Arruda (1996) internacionalização significa um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.

Para Oliveira (1988) a estratégia de internacionalização é caracterizada quando a empresa estende suas atividades para fora do seu país de origem.

De acordo com Goulart *et al* (1996) a decisão de internacionalizar está ligada, de uma maneira geral, à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional. Razões como aquisição de tecnologia e atualização tecnológica, necessidade de estar mais próximo do cliente, de superar

barreiras protecionistas, de antecipar-se às práticas da concorrência, de estar mais próximo de fontes de recursos financeiros também são fatores presentes, isoladamente ou combinados.

Arruda, Goulart e Brasil (1996) acreditam que as motivações para a internacionalização da empresa têm relação com o país de origem, o estágio de desenvolvimento, das empresas, seus produtos, suas vantagens competitivas, perfil de seus dirigentes e experiência em negócios internacionais.

Para Ludovico (2007) a decisão de expansão internacional da empresa é o resultado de um processo de crescimento e aprofundamento institucional no contexto doméstico, condicionado pelo conjunto de oportunidades e restrições impostas pelos mercados interno e externo.

Holland (1999) cita os principais elementos para o sucesso, qualquer que seja a forma de internacionalização:

- a) Executar um trabalho intenso de pesquisa de mercado e condições do país a investir;
- b) Estudar a fraqueza e os pontos fortes dos competidores atuais: domésticos e internacionais;
- c) Analisar os possíveis canais de distribuição;
- d) Analisar os fatores culturais, econômicos, financeiros e tecnológicos do mercado estrangeiro;
- e) Procurar um parceiro no país.

A maioria das empresas começa o processo de internacionalização através da exportação de seus produtos ou serviços, simplesmente porque este é um método que requer pouco investimento inicial e envolve menos risco. Para tanto, a empresa precisa escolher primeiro por qual método fará a exportação: indireto ou direto. Ludovico (2007) acredita que, geralmente, a saída para o exterior se inicia com exportações de forma indireta, ou seja, através de empresas comerciais exportadoras (terceirização de vendas) e em uma etapa seguinte de forma direta (o produtor passa a ser o próprio exportador).

#### Método indireto

Se a empresa não se considera suficientemente preparada para procurar ou negociar com o exterior ou ainda não deseja se empenhar a fundo antes de se convencer de que existe um bom mercado para seus produtos, poderá se utilizar deste método para exportar (LUDOVICO, 2007).

O processo de exportação indireta é mais simples do que a exportação direta porque não requer muita experiência por parte do exportador. Entretanto, os exportadores indiretos

pagam um preço pelos serviços fornecidos pelos intermediários. Além destes dois fatores, o processo de exportação indireta não proporciona oportunidade de aprendizado para o exportador conhecer a fundo os seus clientes internacionais finais, permanecendo à mercê de seus intermediários (HOLLAND, 1999).

Exemplos deste método são: vendas intermediárias efetuadas através de agentes comissionados, agentes de vendas de manufatureiras e firmas internacionais, que servem como o “departamento de exportação” dos originadores dos bens ou serviços exportados (HOLLAND, 1999).

### Método direto

É utilizado pelas empresas que têm interesse permanente em exportar. Consiste em implantar um departamento em separado na empresa, dirigido por um diretor ou gerente de exportação, com a responsabilidade de desenvolver toda a atividade comercial, administrativa, financeira e operacional. Terá como meta uma determinada “parcela da produção” com a missão de colocá-la nos mercados exteriores (LUDOVICO, 2007).

A exportação direta, ao contrário da indireta, exige um profundo conhecimento do mercado estrangeiro e envolve mais riscos. Dependendo do tipo de negócio, a longo prazo, esta alternativa de exportação, talvez seja a melhor, porque o exportador “educa-se” sobre as características do cliente final e não tem gastos com comissões (HOLLAND, 1999).

O processo de exportação, indireta ou direta, funciona bem nos primeiros estágios de internacionalização e penetração no mercado exterior. Entretanto, os custos de exportação com comissão de intermediários, pagamento de tarifas, taxas e quotas restritas de importação, muitas vezes motivam o investidor internacional a produzir diretamente o produto no país importador (HOLLAND, 1999). Segundo esta autora, as opções variam da natureza dos negócios a característica do país, e são geralmente as seguintes:

### Acordos de licença

Firmas internacionais que possuem capital e liderança gerencial, mas não dispõem da tecnologia necessária para inovar e competir assinam acordos de licença com empresas que lhe fornecem o direito delas de usar seus processos de produção especiais e sofisticados (muitas vezes patenteados), procedimentos e estratégias de marketing para um ou mais de seus produtos (HOLLAND, 1999).

O “licenciado” geralmente paga uma soma fixa ao “licenciador” na assinatura do contrato e depois paga royalty sobre as vendas. Uma das vantagens da licença é o seu baixo custo de investimento (HOLLAND, 1999).

### Franquias internacionais

O processo de franquia permite ao franqueado vender produtos ou serviços sob uma marca já bem aceita no mercado internacional, com uma série de estratégias de mercado bem-sucedidas. No entanto, o franqueado precisa operar dentro de certos padrões uniformes de produção, marketing e vendas (HOLLAND, 1999).

A entrada em um país através da franquia internacional apresenta vantagens para o investidor internacional porque reduz o risco de insucesso já que envolve a aplicação de um conceito bem estabelecido no mercado internacional. Já uma das desvantagens da franquia é a padronização de certos elementos como logotipo e estratégias de marketing, o que algumas vezes não funciona inteiramente em todos os países por causa de diferenças culturais (HOLLAND, 1999).

### Joint-ventures

*Joint-ventures* internacionais podem ser formadas das seguintes maneiras:

- a) Uma empresa formada por uma firma internacional e outra local no país a investir;
- b) Uma empresa formada por duas firmas internacionais com o objetivo de fazer negócios em um terceiro país;
- c) Uma empresa formada por uma agência governamental (normalmente do país a investir) e uma empresa internacional;
- d) Uma cooperação entre duas empresas internacionais para um projeto com duração limitada (HOLLAND, 1999).

A formação de uma *joint-venture* oferece a vantagem de economia de recursos financeiros e gerenciais (devido a união dos recursos das empresas envolvidas no processo). A desvantagem é que os lucros têm que ser divididos entre as empresas participantes.

### Alianças estratégicas

Hoje em dia devido a intensa competição global, o aumento do custo de pesquisa de mercado e desenvolvimento de produto e tecnologia, muitas empresas optam por formar alianças estratégicas internacionais com competidores, fornecedores e até mesmo clientes. Estas alianças são também chamadas de alianças competitivas (HOLLAND, 1999).

O objetivo da aliança estratégica é atingir uma entrada em um determinado mercado internacional mais rápido, ganhar acesso a novos produtos, novos consumidores e tecnologia. Em uma aliança estratégica, as empresas dividem custos, recursos e riscos (HOLLAND, 1999).

### Contratos de produção

Uma outra maneira da empresa estruturar a internacionalização é contratar fábricas no exterior para produzirem seus produtos de acordo com as suas especificações, podendo assim, diminuir o custo total da produção, devido aos baixos custos de mão-de-obra, energia e recursos naturais em certos países. O contrato de produção é, portanto, uma maneira de penetrar no mercado global sem investir em fábricas próprias ou recursos humanos (HOLLAND, 1999).

### Subsidiárias

O processo de implantação de uma subsidiária no exterior geralmente ocorre de três formas:

- a) Construir uma fábrica inteiramente nova;
- b) Adquirir uma fábrica (empresa) já existente;
- c) Comprar seus distribuidores, obtendo assim uma rede distribuição que já está familiarizada com seus produtos (HOLLAND, 1999).

O estabelecimento de uma subsidiária no exterior requer uma maior seriedade no investimento já que muitas vezes o retorno só acontece no médio ou longo prazo. Além do mais, para o investidor estrangeiro, não existe a facilidade e a ligeireza de abandonar o mercado imediatamente caso uma queda de demanda ou deterioração da economia ocorra de repente (HOLLAND, 1999).

### Operações “turnkey”

Esta modalidade de internacionalização ocorre quando uma empresa concorda em assistir uma empresa estrangeira com maquinário, treinamento de pessoal, gerência e todo o “know-how” para o processo de produção. No final do contrato, quando a fábrica está totalmente montada e pronta para funcionar, resta a empresa entregar as chaves (“turnkey”) para a empresa estrangeira. Muitas vezes o pagamento por estes serviços é feito através de um contrato estipulando a quantidade de produtos manufaturados a favor da empresa que forneceu o “know-how” (HOLLAND, 1999).

### 2.8.5 A estratégia de Cooperação e Alianças Estratégicas entre empresas

A revolução tecnológica tem levado as empresas, as indústrias e o setor de serviços a perceberem a indiscutível afirmação de que buscar parcerias tornou-se indispensável ao sucesso de qualquer negócio, seja ele público ou privado. A concorrência global tem elevado o nível de exigência em termos de qualidade, produtividade e inovação. Todas essas questões evidenciam que não existem mais possibilidades de uma organização tornar-se competitiva sem a formação de alianças (MARQUEZ, 2003). Dessa forma, as alianças estratégicas e outras formas de cooperação aparecem como uma opção interessante para as empresas.

Apesar das alianças estratégicas serem uma forma particular de cooperação empresarial, são, frequentemente, sinônimos para uma mesma realidade (EIRIZ, 2001).

Oliveira (1999) caracteriza as alianças estratégicas como uma autocooperação formal entre empresas para alavancar suas necessidades mútuas, e compartilhamento dos riscos para alcançar um conjunto de objetivos comuns.

Para Morh (1994) *apud* Wright, Kroll e Parnell (2000) as alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio. As empresas que fazem a aliança partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios.

Segundo Lobato (2003), a aliança estratégica é uma relação formal criada com o propósito de buscar, conjuntamente, objetivos mútuos. Numa aliança estratégica, as organizações partilham a autoridade administrativa, formam elos sociais e aceitam a propriedade conjunta. Tais alianças tornam menos nítidas as fronteiras nacionais e culturais que separam as empresas.

Entre as razões citadas por Marquez (2003) para a formação de alianças, destacam-se: explorar economias de escala, ter baixo custo de entrada de novos mercados, ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias, aprender com os concorrentes, gerenciar a incerteza estratégica, gerenciar custos e compartilhar riscos.

Costa (2007b) acredita que alguns motivos que podem levar as empresas a buscarem associações são, geralmente: a convicção de que a operação em rede deve ser mais eficiente e mais flexível que a atuação individual; a atuação conjunta, aproveitando-se a sinergia entre as empresas, pode gerar um algo mais para os clientes, para os fornecedores e para as próprias empresas; possibilidades de aumentar o valor de mercado de ambas as instituições.

Já as duas principais vantagens das alianças estratégicas, citadas por Wright, Kroll e Parnell, (2000) são: 1) há pouco aumento nos custos burocrático e de coordenação, em virtude de a

empresa permanecer separada e independente; 2) cada empresa pode se beneficiar com a aliança estratégica sem arcar com todos os custos e riscos de explorar sozinha novas oportunidades de negócio.

Segundo o mesmo autor, a principal desvantagem da formação de uma aliança estratégica é que um parceiro pode receber mais do que oferece. Ou seja, alguns parceiros da aliança possuem menos conhecimento ou menos tecnologia avançada que os outros e podem, no futuro, utilizar as tecnologias e os conhecimentos recentemente adquiridos para competir diretamente com seus parceiros mais avançados. Além disso, os lucros da aliança devem ser divididos.

Conforme destaca Marquez (2003) também existem riscos de traição e comportamentos oportunistas na formação de alianças.

Para Marquez (2003) as alianças estratégicas podem ser nacionais ou internacionais, entre empresas de mesmo porte ou de porte diferente, entre empresas de mesmo setor ou de diferentes setores produtivos; ele sugere os seguintes tipos de alianças, parcerias ou acordos:

- Aliança contratual: referem-se a qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, cujo propósito é desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, e na qual uma firma separada não é criada para administrar o relacionamento.
- *Joint venture*: tem a mesma definição de aliança contratual, entretanto, envolve sempre a criação de uma firma separada, a *joint venture*, para administrar o relacionamento.
- Alianças de parcerias que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários: há o envolvimento de vários parceiros em todo o processo produtivo, ou seja, em seus diferentes estágios de criação de valor, os parceiros são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.
- Investimento direto: quando uma empresa tem controle sobre outra, embora sua autonomia administrativa e de gerenciamento dos negócios permaneça inalterada e o acesso aos seus conhecimentos tecnológicos possa ocorrer sem que haja integração entre elas.
- Fluxo unilateral de tecnologia: há somente um fornecedor de tecnologia, enquanto quaisquer outros parceiros apenas a absorvem.



- Fluxo bilateral de tecnologia: nestes acordos há trocas mútuas de tecnologia entre as partes integrantes.
- Alianças multi-organizacionais de serviços ou consórcios: organizações que tenham necessidade similar (frequentemente, empresas de um mesmo setor) juntam-se para criar uma nova entidade que venha preencher a necessidade delas todas.
- Clusters regionais e setoriais: são formados apenas quando ambos os aspectos setorial e geográfico estão concentrados.

Já Eiriz (2001) propõem uma tipologia de alianças estratégicas estruturada por três domínios de cooperação: comercial, técnico ou de produção, e financeiro;

#### Domínio Comercial

- Grupo de exportadores: conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos;
- Acordo de distribuição: estabelece-se geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final;
- Acordo de representação: verifica-se quando uma empresa se torna a representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado;
- Central de compras: aliança estratégica para facilitar o acesso das empresas participantes aos seus insumos fundamentais;
- Franquia: ocorre quando uma empresa (Franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar uma marca, um produto, ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais;
- Assistência comercial: ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de obter a implementação das suas políticas de marketing;

#### Domínio Técnico / Produção

- Consórcio: estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências possíveis de serem complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo;
- Formação e/ou assistência técnica: acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas;

- Subcontratação: uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção;
- Acordo de produção conjunta: duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade;
- Acordo de pesquisa e desenvolvimento: verifica-se nos setores onde a atividade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos assume um peso muito importante;
- Licenciamento de patentes: uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabricação mediante uma compensação geralmente de caráter financeiro.

#### Domínio financeiro

- Aquisição de empresa: uma empresa adquire uma posição majoritária no capital de outra empresa;
- Participação minoritária em empresa: quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa;
- *Joint venture*: quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade;
- Fusão: representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

## **CAPÍTULO III**

### **O SETOR DA CONTRUÇÃO CIVIL**

#### **3.1 A construção civil no Brasil**

A importância da construção civil para o desenvolvimento do País se deve, no lado econômico, por suas fortes características multiplicadoras sobre as atividades e produtos que envolvem toda a cadeia produtiva, originando consumo de bens e serviços também de outros setores; no lado social, porque absorve direta e indiretamente um grande contingente de mão-de-obra, principalmente pouco-qualificada e também pela redução do déficit habitacional do País. Outra particularidade do setor é que utiliza capital, tecnologia e insumos predominantemente nacionais, apresentando, portanto, baixo coeficiente de importação.

Em virtude do objeto de estudo deste trabalho, será destacado, dentro da cadeia produtiva da construção civil, a indústria da construção civil, e dentro desta, mais precisamente o segmento construção de edifícios (Edificações). Devido à ligação com o tema proposto será comentado também sobre financiamento imobiliário.

A cadeia produtiva da construção civil é composta das atividades de construção (indústria da construção), das atividades industriais associadas à construção (fornecedores da indústria de materiais e a própria indústria de materiais) e dos serviços que auxiliam a cadeia produtiva (comércio de materiais de construção e serviços da construção tais como aluguel de equipamentos, incorporação de imóveis e engenharia e arquitetura) (CBIC, 2002).

Dessa forma, conforme mostra o estudo da FGV Projetos e ABRAMAT (2007), nesse setor com características bastante heterogêneas, pertencem empresas do tipo: a) construtoras, incorporadoras e prestadoras de serviços auxiliares da construção, que realizam obras e edificações; b) vários segmentos da indústria, os que produzem materiais de construção; c) segmentos do comércio varejista e atacadista; d) várias atividades de prestação de serviços, tais como serviços técnico-profissionais, financeiros e seguros.

A tabela 1 apresenta os números da construção civil e comprova a sua importância para a Economia Brasileira.

**Tabela 1** – Valor adicionado na cadeia da construção (2004) R\$ milhão

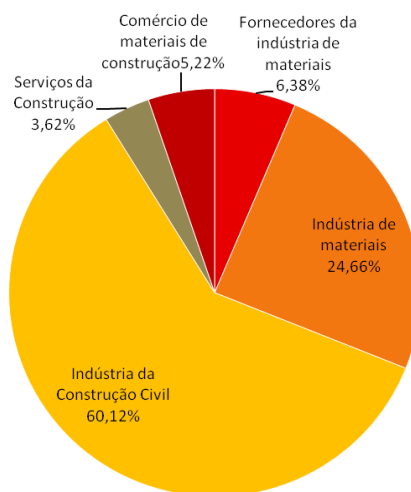
ELOS DA CADEIA	VALOR ADICIONADO
Fornecedores da indústria de materiais	9.008,8
Indústria de materiais e equipamentos	34.810,3
Construção	84.868,0
Serviços da construção	5.104,0
Comércio de materiais da construção	7.361,8
Total da cadeia	141.152,9
Economia Brasileira	1.666.258,0
(%) da cadeia no PIB	8,47%

Fonte: FGV Projetos e ABRAMAT (2007)

Elaboração: FGV Projetos e ABRAMAT (2007)

Adaptação do autor

Em seu conjunto, a cadeia produtiva do setor respondeu por um valor adicionado de R\$ 141,1 bilhões em 2004, o que equivale a aproximadamente 8,5% do valor adicionado do Produto Interno Bruto (PIB) do País. O gráfico 1 apresenta a participação de cada segmento dentro da cadeia produtiva da construção civil.

**Gráfico 1** – Distribuição do valor adicionado da cadeia da construção, por segmento (2004)

Fonte: FGV PROJETOS e ABRAMAT (2007)

Elaboração: o autor

A indústria da construção civil, no ano de 2004, isolada, correspondeu a 60,1% da cadeia produtiva do setor e a 5,1% do valor adicionado total do PIB brasileiro. Segundo estudo da FGV projetos e ABRAMAT (2007), a indústria da construção civil é o núcleo dentro da cadeia produtiva devido a sua elevada participação no valor da produção e do

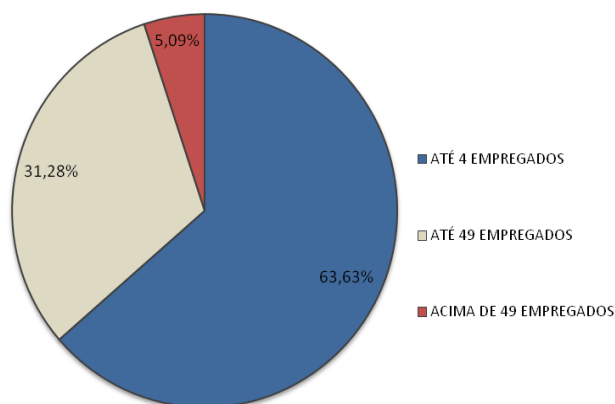
emprego gerados em toda a cadeia, e também por ser o destino da produção dos demais segmentos envolvidos. Dessa maneira, a indústria da construção civil determina, em grande medida, o nível de atividade de todos os setores que a circundam.

De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), podemos agrupar os segmentos da indústria da construção civil formal em seis grandes grupos, ligados a:

- 1) **Preparação de terreno:** inclui obras de demolição e de preparação do terreno, sondagem e fundações destinadas à construção e grandes movimentações de terra;
- 2) **Construção de edifícios e obras de engenharia civil:** inclui edificações residenciais, industriais, comerciais e de serviços, obras viárias, obras de arte especiais, obras de montagem e de outros tipos;
- 3) **Obras de infra-estrutura para engenharia elétrica e telecomunicações:** inclui obras para geração e distribuição de energia elétrica e para telecomunicações;
- 4) **Obras de instalações:** inclui instalações elétricas, de sistemas de ar condicionado, de ventilação e refrigeração, instalações hidráulicas, sanitárias, de gás, de sistemas de prevenção contra incêndio e outras;
- 5) **Obras de acabamento;**
- 6) **Aluguel de equipamentos** de construção e demolição, com operários.

Conforme os dados do IBGE, em 2007 existiam 117.460 empresas na indústria da construção civil no País. O gráfico 2 destaca uma forte característica dessa indústria: existe um número muito grande de empresas com poucos empregados e uma quantidade muito pequena de empresas com muitos empregados. Se classificarmos o tamanho das empresas conforme o número de funcionários, praticamente 95% delas seriam caracterizadas como micro e pequenas empresas (que empregam até 49 pessoas). Pouco mais de 5% seriam considerados de médio e grande porte. As grandes empresas (aquelas com 250 ou mais funcionários), isoladas, representam apenas 0,76% do total dos estabelecimentos da construção.

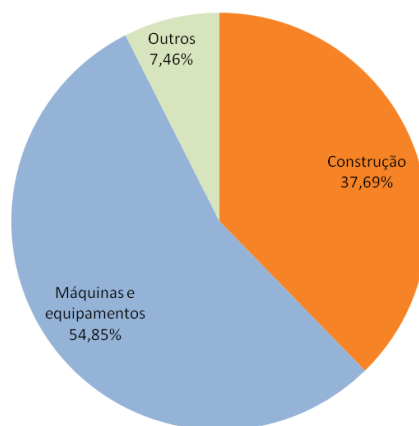
**Gráfico 2** – Percentual de estabelecimentos e tamanho por empregados ativos na construção civil – Brasil (2007)



Fonte: RAIS 2007 – MTE  
(Banco de dados – CBIC)  
Elaboração: o autor

A construção civil também é um importante componente dos investimentos fixos nacionais, representando 37,69% da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) em 2008 (ver gráfico 3). Conforme o IBGE, a FBCF é um indicador que registra a ampliação da capacidade produtiva futura de uma economia por meio de investimentos correntes em ativos fixos. A participação do setor na FBCF é representada, por exemplo, na construção de edificações, tais como indústria, centros comerciais, escolas e hospitais.

**Gráfico 3** – Composição da formação bruta de capital fixo (2008)



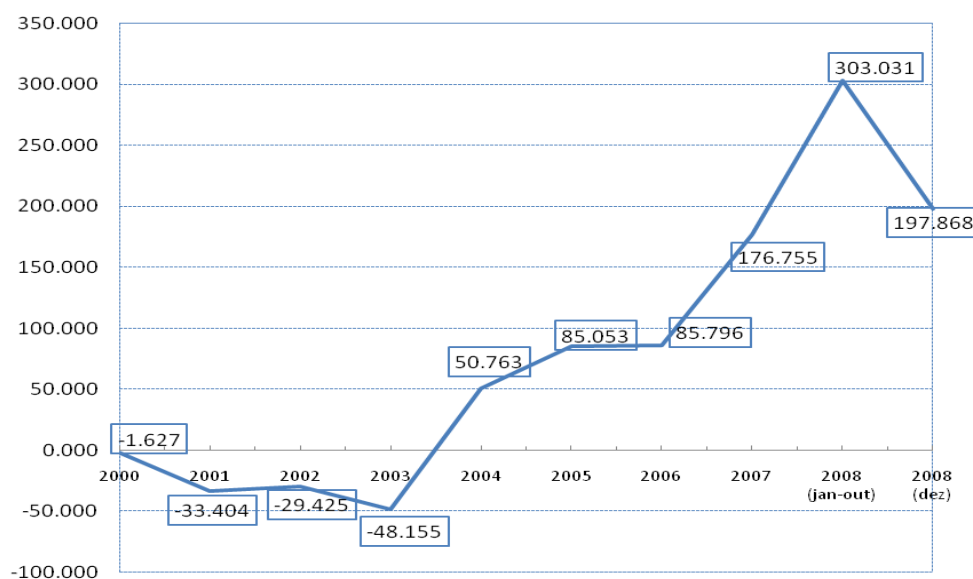
Fonte: IBGE – Sistema de Contas Nacionais Trimestrais: Nova Série 2006 e Banco de dados da CBIC  
Elaboração: o autor

Por ser uma atividade intensa em mão-de-obra, a construção civil tem enorme peso na geração de empregos no País, com destaque para sua elevada demanda de pessoas com pouca qualificação

Considerando os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (que contempla todos os empregados formais celetistas, estatutários, temporários, avulsos, entre outros), divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o número de empregos formais na indústria da construção civil, saltou de 1.393.446 em 2006 para 1.617.989 em 2007, um saldo positivo de 224.543 postos de trabalho, que representa um aumento de 16,38%. Com o crescimento de 2007, a indústria da construção civil atingiu 4,3% dos empregos formais do país. O segmento Edificações respondeu neste mesmo ano por 661.978 empregados, o maior percentual dentro dessa indústria, quase 41%.

O gráfico 4 mostra que o saldo de empregos formais na indústria da construção civil vem sendo positivo desde 2004. Conforme os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do MTE (que considera apenas os empregados formais celetistas), a indústria da construção civil, isolada, chegou a gerar 303.031 novos postos de trabalho formais de janeiro a outubro de 2008; como nos meses de novembro e dezembro foram fechados 105.163 postos de trabalho devido principalmente à crise americana, o saldo final no ano de 2008 ficou em 197.868 novos empregos.

**Gráfico 4 – Saldo anual de empregos formais na Construção**



Fonte: CAGED / MTE

Elaboração: FGV Projetos e ABRAMAT (2007)

Adaptação do autor

Em relação ao encadeamento da cadeia da construção civil, segundo estudo da FGV projetos e ABRAMAT (2007), como consequência de um aumento de R\$ 10 milhões na demanda por produtos da indústria da construção civil, são criados 360 empregos diretos. Considerando a cadeia como um todo, a cada R\$ 10 milhões de demanda por produtos e serviços da cadeia são gerados 520 postos de trabalho e R\$ 8,969 milhões de renda direta e indireta na economia.

É indispensável também a participação da indústria da construção civil, no segmento Edificações, para a redução do déficit habitacional do País. Segundo conceito da Fundação João Pinheiro (2008), como déficit habitacional entende-se a noção mais imediata e intuitiva de necessidade de construção de novas moradias para a solução de problemas sociais e específicos de habitação detectados em certo momento. Conforme tabela 2, o déficit habitacional no Brasil estimado em 2006 era de 7,935 milhões de domicílios, a maioria localizada nas áreas urbanas, 6,543 milhões.

**Tabela 2** – Déficit habitacional (1), por situação do domicílio Brasil e Grandes Regiões (2006)

ESPECIFICAÇÃO	DÉFICIT HABITACIONAL		
	TOTAL	URBANO	RURAL
Norte	831.703	619.072	212.631
Nordeste	2.684.536	1.837.712	846.824
Sudeste	2.935.266	2.794.148	141.118
Centro-Oeste	540.546	483.409	57.137
Sul	942.668	809.128	133.540
<b>Santa Catarina</b>	<b>226.643</b>	<b>195.947</b>	<b>30.696</b>
<b>BRASIL</b>	<b>7.934.719</b>	<b>6.543.469</b>	<b>1.391.250</b>

Fonte: Dados básicos: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2006

(1) Não inclui a parcela de déficit por depreciação do imóvel

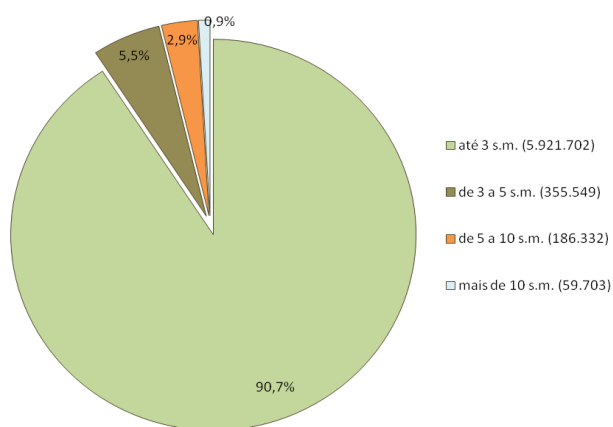
Elaboração: Fundação João Pinheiro

Adaptação do autor

Parece ficar ainda mais evidente a importância do setor na solução desse problema social quando analisado o déficit habitacional no País por faixa de renda mensal familiar.



**Gráfico 5** – Déficit habitacional urbano (1), segundo faixas de renda média familiar mensal (2) – Brasil (2006)



Fonte: Dados: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), 2006

Nota: s.m. salário mínimo

(1) inclusive rural de extensão urbana (2) exclusive sem declaração de renda.

Elaboração: Fundação João Pinheiro, Centro de Estatísticas e Informações

Adaptação do autor

O gráfico 5 mostra que mais de 90% do déficit habitacional urbano está concentrado nas famílias que possuem renda mensal familiar de até três salários mínimos. Os números tomam uma dimensão ainda maior quando são somadas as famílias na faixa de renda imediatamente superior (entre três e cinco salários mínimos); esses dois grupos representam quase todo o déficit habitacional do Brasil.

### 3.2 A construção civil em Santa Catarina

De acordo com o Relatório de Contas Regionais do IBGE, Santa Catarina foi responsável pela participação de 4,1% no total do valor adicionado bruto da construção civil no Brasil em 2006.

Na tabela 3, o crescimento da construção civil em Santa Catarina, nas grandes regiões e no Brasil:

**Tabela 3** – Taxa real de crescimento do valor adicionado bruto da construção civil  
2003 a 2006 (em %)

REGIÕES DA FEDERAÇÃO	ANOS			
	2003	2004	2005	2006
Centro-Oeste	0,3	9,7	4,4	4,6
Norte	1,5	13,4	7,2	7,2
Nordeste	(5,0)	6,1	1,5	7,4
Sudeste	(4,5)	5,2	1,1	5,1
Sul	(0,6)	7,3	0,4	(0,7)
Paraná	(2,2)	5,6	(1,7)	(2,1)
Santa Catarina	0,7	9,1	3,6	2,1
Rio Grande do Sul	0,1	7,7	(0,3)	(1,2)
<b>Brasil</b>	<b>(3,3)</b>	<b>6,6</b>	<b>1,8</b>	<b>4,7</b>

Fonte: IBGE - Coordenação de Contas Nacionais, Contas Regionais do Brasil.

Elaboração: Banco de Dados - CBIC

Adaptação do autor

Pode ser observado que em quase todo o período analisado, a construção civil cresceu em Santa Catarina a uma taxa superior a média registrada no Brasil. Além de obter as maiores taxas de crescimento dentro da região Sul do País, Santa Catarina manteve índices positivos em 2005 e 2006 enquanto o Paraná e o Rio Grande do Sul apresentaram números negativos.

Segundo números do IBGE, no ano de 2006 existiam 7.415 empresas na indústria da construção civil em Santa Catarina. Em relação ao emprego formal dessa indústria, os números da RAIS – MTE mostram que o Estado acompanhou o crescimento registrado no Brasil, saltando de 52.822 postos em 2006 para 63.005 em 2007, o que equivale a um aumento de 19,27% no período. Dessa forma, em 2007, quase 4% dos empregos da indústria da construção civil no País estavam em Santa Catarina. Ainda no mesmo ano, 31.206 dos postos eram na construção de edifícios, sendo que a participação desse segmento no emprego total da indústria do setor no Estado alcançou 49,53%, superior a média registrada no Brasil.

Por fim, os dados do IBGE apontam que o déficit habitacional em Santa Catarina estava em 226.643 unidades em 2006, o equivalente a 2,86% do total do País; desse total, 195.947 em área urbana (86,45) e 30.696 em área rural (13,55%).

### 3.3 Financiamento Imobiliário no País

O financiamento imobiliário tem um papel de extrema importância para a indústria da construção civil no País. Muitas empresas, principalmente as do segmento Edificações e com

elas muitos empregos, dependem desse tipo de financiamento. Acrescenta-se a isso uma contribuição direta para a redução do déficit habitacional do País, uma vez que sem esse tipo de financiamento um número muito grande das habitações não existiria.

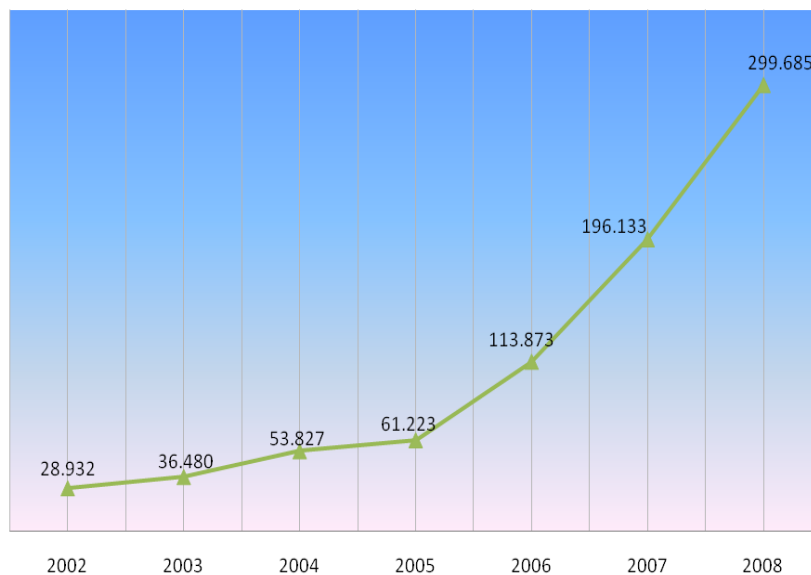
Existem outros tipos de financiamentos imobiliários além dos tradicionais do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), como por exemplo, os do Sistema Financeiro Imobiliário (SFI) e a Carteira Hipotecária. Neste trabalho serão levados em conta somente os financiamentos dentro do SFH.

O Sistema Financeiro de Habitação (SFH) foi criado pelo Governo Federal através da Lei n.º 4.380, de 21 de agosto de 1964 e é um segmento especializado do Sistema Financeiro Nacional. Tem como finalidade tornar possível a compra de imóveis por cidadãos comuns e principalmente, favorecer as classes de baixa renda na aquisição da casa própria

Para a execução dos financiamentos o Sistema Financeiro da Habitação possui, desde a sua criação, como fonte de recursos principais, a poupança voluntária proveniente dos depósitos de poupança do denominado Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), constituído pelas instituições que captam essa modalidade de aplicação financeira e a poupança compulsória proveniente dos recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), regidos segundo normas e diretrizes estabelecidas por um Conselho Curador, com gestão da aplicação efetuada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, cabendo a Caixa Econômica Federal o papel de agente operador (BACEN).

#### Financiamento imobiliário com recursos do SBPE

Conforme pode ser observado no gráfico 6, o número de unidades financiadas com recursos do SBPE vem crescendo desde 2002, com um aumento superior a 900% neste período.

**Gráfico 6** – Financiamentos imobiliários concedidos com recursos do SBPE (nº unidades)

Fonte: Estatísticas básicas – SBPE – SFH / Banco Central do Brasil (BACEN)

inclui: a) imóveis residenciais e comerciais b) materiais de construção, reforma ou ampliação

elaboração: o autor

Das 299.685 unidades financiadas com recursos do SBPE em 2008, 162.299 foram com a finalidade de construção, que inclui ainda as linhas de Materiais de Construção, Reforma ou Ampliação, e 137.386 com a finalidade de Aquisição, que inclui imóveis prontos, sejam eles, novos ou usados, residenciais ou comerciais. O valor nominal dos financiamentos oriundos desse recurso (SBPE) superou os R\$ 30 bi em 2008, sendo que a média do valor de financiamento por unidade foi de R\$ 100.213,02.

Conforme dados do Banco Central do Brasil (BACEN), do total de recursos oriundos do SBPE aplicados no SFH, o montante de R\$ 755.564.347,00, o equivalente a 2,51% foi utilizado no estado de Santa Catarina. Com esses recursos foram financiadas 7.749 unidades; destas, 2.428 na modalidade construção e 5.321 na modalidade aquisição.

#### Financiamento imobiliário com recursos do FGTS

Os financiamentos com recursos do FGTS beneficiaram 275.613 unidades no ano de 2008. Com forte caráter social, esses recursos são destinados apenas a imóveis residenciais. Na tabela 4, a distribuição dos recursos e a quantidade alcançada por modalidade de financiamento.

**Tabela 4 – Contratações com recursos do FGTS – BRASIL (2008)**

Área	Programa	Modalidade	Quantidade de Operações	Valor do Empréstimo (R\$)	Número de Unidades
<b>FUNDO DE ARRENDAMENTO RESIDENCIAL</b>	PAR - Programa de Arrendamento Residencial	AQUISIÇÃO UNIDADES PARA ARRENDAMENTO RESIDENCIAL	55	437.883.669	11.915
<b>HABITAÇÃO POPULAR</b>	Apoio à Produção	HABITAÇÃO / PRODUÇÃO UNIDADE HABITACIONAL E/OU LOTE URBANIZADO	280	505.249.067	11.130
	Carta de Crédito - Associativa COHAB	PRODUÇÃO DE UNIDADES HABITACIONAIS	94	63.361.384	7.852
	Carta de Crédito - Associativa Entidades	PRODUÇÃO DE UNIDADES HABITACIONAIS	1.341	1.027.122.350	30.717
	Carta de Crédito - Individual	Ampliação	348	9.290.866	348
	Carta de Crédito - Individual	Aquisição de terreno e construção	9.095	414.874.346	9.095
	Carta de Crédito - Individual	Cesta de material de construção	26.970	76.623.685	26.970
	Carta de Crédito - Individual	Construção	12.738	279.207.850	12.738
	Carta de Crédito - Individual	Imóvel novo	24.847	1.192.406.093	24.847
	Carta de Crédito - Individual	Imóvel usado	106.158	4.613.826.945	106.158
	Carta de Crédito - Individual	Pró-Cotista	8.738	17.048.844	8.738
	Carta de Crédito - Individual	Término de construção	25	581.146	25
	Pró-Cotista	Aquisição de terreno e construção	6.682	634.631.581	6.682
	Pró-Cotista	Construção	528	39.889.916	528
	Pró-Cotista	Pró-Cotista	272	23.902.788	272
	Pró-Moradia	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	1	264.300	0
	Pró-Moradia	HABITAÇÃO - PRODUÇÃO DE CONJUNTOS HABITACIONAIS	48	462.658.878	11.161
	Pró-Moradia	URBANIZAÇÃO DE ASSENTAMENTOS PRECÁRIOS	36	729.971.112	6.437
<b>TOTAL</b>			<b>198.256</b>	<b>10.528.794.818</b>	<b>275.613</b>

Fonte: Caixa Econômica Federal

Elaboração: Banco de Dados - CBIC.

Um ponto que reforça ainda mais a importância desses recursos para o financiamento habitacional do País é a média do valor financiado por unidade, que em 2008 ficou em R\$ 38.201,37. Além disso, o vasto número de modalidades dessa linha beneficia a uma população com a renda familiar mais baixa do que aqueles do SBPE.

Conforme dados do BACEN, em 2008 em Santa Catarina foi aplicado o montante de R\$ 464.898.988,00, o equivalente a 4,41% do total de recursos provenientes do FGTS aplicados no SFH. Esses recursos alcançaram 15.795 unidades, com um valor de financiamento por unidade abaixo da média nacional: R\$ 29.433,30. As modalidades mais utilizadas foram Materiais de Construção com 4.991 contratações e Imóvel Usado com 2.831 unidades.

## **CAPÍTULO IV**

### **AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA EMPRESA CASA PRÓPRIA CONSTRUÇÕES LTDA (CPC).**

#### **4.1 Histórico da Empresa CPC**

A CPC foi fundada em 10 de Maio de 2002. O foco inicial das atividades foi a construção de residências unifamiliares em alvenaria nos municípios de Palhoça e São José. Contudo, em 2003, com um ano de atividades, a empresa decidiu pela construção de um condomínio horizontal (multifamiliar), com sete unidades, em Palhoça. Logo após esta experiência, já no ano de 2004, a empresa voltou a trabalhar somente com residências unifamiliares, só que agora atuando em uma área geográfica maior, abrangendo também os municípios de Biguaçu e Santo Amaro da Imperatriz. A partir de 2006, com um padrão de qualidade estabelecido no mercado e o aumento nas vendas, a empresa novamente optou por atender apenas os municípios de Palhoça e São José, o que permanece até hoje.

No início, o maior desafio da Empresa era a concorrência desleal, realizada principalmente por autônomos (pessoa física) que não precisavam recolher os tributos e encargos obrigatórios as pessoas jurídicas, sendo que a empresa estava atuando num nicho de mercado em que aparentemente o preço era o fator decisivo. No entanto, mesmo diante deste cenário a Empresa conseguiu crescer e se manter no mercado, através da oferta de um produto diferenciado, com personalização e qualidade superior a que existia no momento, justificando um preço maior cobrado.

Para obter e manter esta qualidade superior a Empresa padronizou os processos produtivos, através da implantação de um programa de qualidade na Empresa, o PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat). Este Programa é específico para a construção civil e possui critérios similares de aplicação tanto para empresas que fazem grandes edifícios quanto para empresas que trabalham com residências; são quatro os níveis de qualificação: “A”, “B”, “C” e “D”. A qualificação pode ser iniciada no nível “D” evoluindo até atingir o nível “A”. Ao iniciar as atividades a CPC assinou o termo de adesão ao Programa e obteve a primeira qualificação em 2003 (nível “C”); a partir de 2004 a Empresa já estava certificada no nível “A”.

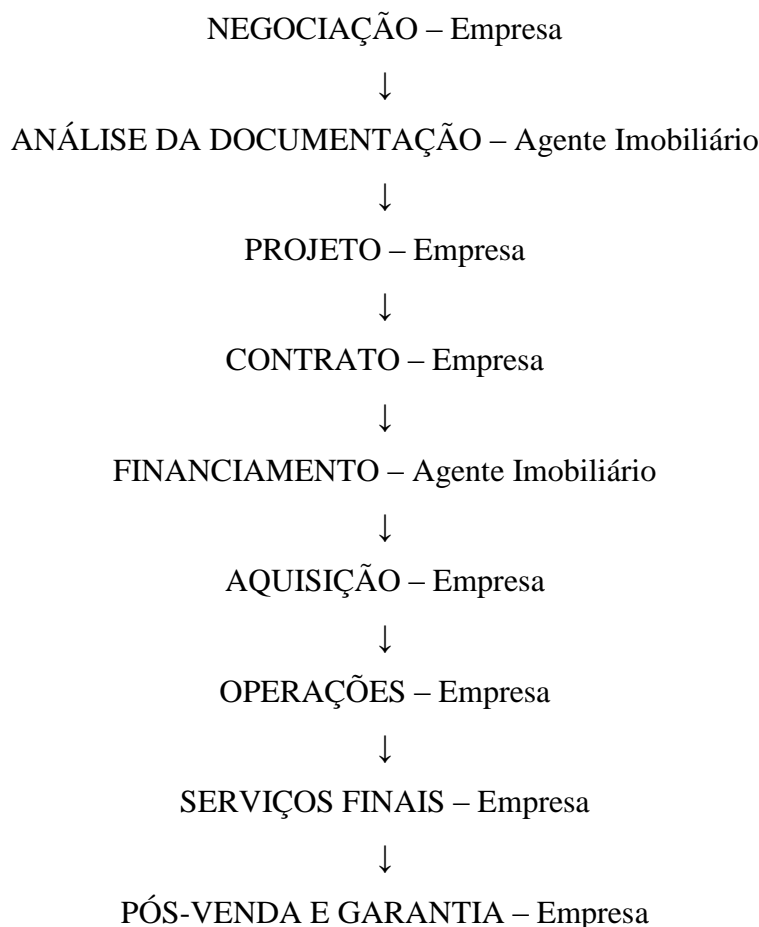
Desde o início das atividades a Empresa definiu como Missão “Construir realizando sonhos” e como valores: “Construir atendendo as expectativas de nossos clientes; Busca permanente de excelência na qualidade de nossas obras; Apresentar conduta ética em todos os nossos negócios, atendendo os requisitos estabelecidos; Melhorar continuamente, respeitando e valorizando o Ser Humano”.

Atualmente a Empresa entrega em média, quatro unidades por mês, ao mesmo tempo em que inicia outras quatro casas. Como o tempo médio de cada construção é de quatro meses, a quantidade total de obras em produção, distribuídas entre as diversas fases, é de 16 unidades, o limite da capacidade produtiva da Empresa. A dificuldade em ampliar esta capacidade é devida principalmente a distância entre os canteiros das obras; no momento a CPC atua em oito loteamentos diferentes.

Para a execução das obras a CPC conta com 28 colaboradores, entre sócios e empregados. Além do escritório, situado em Palhoça, a Empresa dispõe de um depósito de materiais em São José, que envolve o armazenamento tanto dos materiais maiores (madeira de caixaria, escoras etc) quanto dos menores (conexões, tomadas etc). Em breve, a pedido de um loteador, estará funcionando um plantão de vendas em um novo loteamento no município de Palhoça.

Durante esses sete anos de existência, a empresa recebeu diversas propostas de atuação no município de Florianópolis além de outras regiões do estado. Essas propostas não foram aceitas em virtude principalmente da questão logística e controle das obras. Entre as metas da empresa está o aumento do volume das construções (mais obras no mesmo período) nas mesmas regiões atendidas atualmente. O aumento da capacidade produtiva para atender esse acréscimo passa, basicamente, pela maior concentração das obras, dentro de um mesmo loteamento.

Para análise das estratégias características da CPC é preciso considerar o seu processo produtivo:



#### **4.2 A Estratégia genérica adotada pela Empresa CPC**

A CPC utiliza claramente a estratégia genérica de Enfoque, como pode ser observado quando analisados o tipo de cliente (renda), a linha de produto e a região geográfica atendidos pela Empresa.

O tipo de cliente está centrado numa faixa de renda familiar entre três e dez salários mínimos, embora esse critério não seja exclusivo. Quase a totalidade dos compradores utiliza financiamento imobiliário através da Caixa Econômica Federal (CEF); a maior parte com a linha de financiamento com recursos do FGTS.

Em relação a linha de produto, a Empresa produz apenas construções residenciais unifamiliares em alvenaria com uma área mínima de 60 m<sup>2</sup>. Além da metragem a Empresa estabelece também um padrão mínimo para a qualidade da obra previsto no Memorial Descritivo assinado junto ao cliente. A empresa não vende terrenos.

Em relação à região geográfica, o atendimento é restrito aos municípios de Palhoça e São José; além disso, dentro do município de Palhoça, devido a sua grande extensão



territorial, a área de abrangência fica limitada até os bairros situados nas proximidades da praça de pedágio; não é atendido, portanto, a região mais ao sul do município.

### **4.3 A estratégia de Diferenciação de Produto na Empresa CPC**

Esta estratégia é muito utilizada na construção civil, no segmento Edificações, onde aparece sob diversas formas: imagem da marca (ênfase na solidez da empresa, qualidade do produto), atributos do produto (estética diferenciada, condomínio com piscina, área de lazer), confiabilidade da empresa (obra entrega no prazo).

A diferenciação tende a ser maior em obras de maior valor comercial, de um padrão construtivo elevado, voltadas aos compradores com maior poder aquisitivo, sendo pouco observada em construções direcionadas ao público com as menores rendas familiares. Isto pode ser explicado porque a elevação de custos que a diferenciação acarreta pode ser mais facilmente suprida em imóveis de maior valor.

Mesmo atuando em um nicho de mercado com características de concorrência via preço, a CPC busca a vantagem competitiva através da utilização da estratégia da diferenciação de produto. Foi preciso, no entanto, atentar para a possibilidade da diferenciação se tornar excessiva, o que inviabilizaria a venda para o público desejado ou poderia tornar o produto característico para outro tipo de cliente em que a empresa não estaria preparada para atender.

Todos os imóveis da CPC são construídos sob encomenda, com possibilidade de escolha pelo cliente de diversos itens, desde o projeto (fachadas e divisão interna das peças) até detalhes de acabamento (janelas, pisos, cores, portas, fechaduras). Contudo, a Empresa não permite a retirada de itens para a diminuição do valor de venda do produto que podem implicar na redução da qualidade final da obra, como por exemplo, a substituição da laje por forro.

A utilização da estratégia de diferenciação de produto pela CPC pode ser mais bem entendida quando analisado o seu processo produtivo.

Normalmente no segmento Edificações o processo produtivo tem início com a compra do terreno e concepção do projeto pela empresa construtora, sendo que a venda do imóvel acontece em uma etapa futura. Na CPC, a negociação da construção junto ao cliente é o passo inicial; somente depois é desenvolvido o projeto, totalmente personalizado ao gosto do comprador.

Em relação ao terreno onde será feita a edificação, existem três situações: a) cliente possui o terreno quitado; b) cliente possui o terreno, mas ainda em fase de pagamento (financiamento junto à loteadora); c) cliente ainda não possui terreno. Em todas as hipóteses a CPC faz a verificação de pendências e restrições que possam existir sobre o imóvel e que inviabilizam a negociação. No caso de terreno ainda em pagamento, a Empresa inclui no financiamento da construção, o valor necessário para sua quitação junto à loteadora. Dessa forma, em vez do acúmulo do pagamento de dois financiamentos (terreno e construção), resta ao cliente uma única prestação mensal, com juros menores e maior prazo de pagamento. Por último, se o cliente ainda não dispõe de terreno a Empresa auxilia na busca ou até mesmo localiza o lote desejado.

Na CPC o processo de negociação é realizado por um corretor especializado no ramo, com conhecimento de financiamento imobiliário e treinamento específico sobre o método construtivo dos imóveis da Empresa. Nessa fase são tratados detalhes como a área da casa, forma de pagamento, linha de financiamento e é realizado o encaminhamento inicial da documentação. O cliente também tem a possibilidade de em conjunto com o corretor visitar obras em andamento, nos diversos estágios de produção, desde o fundamento até o acabamento final.

Como pode ser percebido na definição de sua missão, a CPC busca tratar cada construção como se fosse o sonho do cliente. Essa preocupação parece ganhar mais importância devido ao público focado, onde a maioria adquire um imóvel pela primeira vez, podendo esta ser a única em toda a sua vida. Para tanto, a Empresa oferece a produção de um imóvel personalizado, sem a necessidade de envolvimento do cliente na elaboração da documentação ou na execução da obra.

Imediatamente após a negociação é feita a análise inicial da documentação do proponente e do vendedor do terreno (quando existir) em relação a restrições cadastrais que possam inviabilizar o negócio. Geralmente este procedimento é realizado pelo Banco quando o processo está em andamento na agência, uma vez que faz parte da contratação do financiamento imobiliário. Na CPC este serviço é feito através de uma empresa terceirizada, com especialidade no ramo, e já acontece no início do processo produtivo, com vistas a uma maior segurança tanto para o cliente quanto para a CPC da obtenção do financiamento.

Uma vez analisada a documentação, tem início a elaboração do projeto personalizado com a apresentação de um book contendo a seleção de 40 plantas de casas já executadas pela Empresa, para que o cliente escolha um projeto com a maior proximidade de características de que deseja. Este procedimento visa auxiliar o comprador, uma vez que a grande maioria não

tem conhecimento sobre o assunto; muitos mesmo sabem apenas da quantidade de quartos de que precisam e do tipo de peças que desejam dentro do imóvel. A partir da planta base escolhida, o projeto passa por alterações de acordo com a solicitação do cliente, até a sua completa definição, sendo este processo realizado pelo Engenheiro da Empresa.

Também é permitido ao cliente apresentar seu próprio projeto. Nessa situação são analisados a divisão das peças e o aproveitamento das áreas e verificado o seu enquadramento em termos de legislação aplicável.

Para esta etapa a Empresa dedica um tempo considerável, incluindo diversas reuniões junto ao cliente, na tentativa de evitar alterações durante a fase de obras devido a detalhes não previstos na concepção do projeto, além de obter a maior personalização possível.

É importante salientar que, mesmo com todo o envolvimento de colaboradores da Empresa e a contratação do serviço de uma empresa terceirizada, até esta fase o cliente não tem gastos e não precisa deixar qualquer tipo de garantia de que assinará o contrato de construção do imóvel junto a CPC.

Definido o projeto e verificadas todas as possíveis restrições sobre o imóvel e sobre as pessoas envolvidas na negociação, é firmado o contrato de construção entre a Empresa e o cliente. Nele constam as informações acertadas na negociação, como a área da casa, prazo de entrega, preço e condições de pagamento. Anexo ao contrato é assinado um memorial descritivo, relacionando os materiais da obra, desde o tipo de tijolo utilizado até a marca das torneiras. Esta etapa envolve um cuidado especial, porque nela são definidas as especificidades que vão resultar no imóvel personalizado; o cliente fica sabendo de todos os detalhes que envolvem a construção antes do início da obra.

O procedimento de contratação de um financiamento imobiliário envolve cadastro do cliente através de uma entrevista, abertura de conta corrente, preparação de documentos, montagem do processo e avaliação do imóvel além de um acompanhamento do processo até a assinatura do contrato definitivo junto ao Agente Financeiro; é uma tarefa que demanda tempo e envolve diversas idas ao banco. Mesmo às vezes sendo desgastante, este serviço normalmente é realizado pelo próprio interessado no financiamento ou por um corretor de imóveis.

Na CPC a contratação do financiamento para construção é operacionalizada pelo Agente Imobiliário contratado, uma empresa especializada, credenciada pela CEF e que atua em todo o processo. As etapas que envolvem o cliente, como por exemplo, a entrevista e abertura da conta, acontecem no próprio escritório da CPC e podem ser realizadas fora do horário comercial e nos finais de semana; ao proponente resta ir ao Banco na assinatura do

contrato definitivo de financiamento. Isto é muito importante uma vez que muitas pessoas não dispõem de tempo durante o horário comercial.

A efetivação de um financiamento imobiliário também envolve o pagamento de um valor significativo em taxas. Além daquelas cobradas pelo banco, existem gastos junto a Prefeitura (Imposto de transmissão) e ao cartório de Registro de Imóveis (registro do contrato) sendo que a obrigação do pagamento é do comprador. Muitas pessoas são pegas desprevenidas porque não foram informadas destas custas com antecedência. Acrescenta-se a isso que o pagamento do financiamento inicia 30 dias após a assinatura do contrato junto ao banco, ou seja, durante a fase de construção. Nas casas vendidas pela Empresa, todas as taxas são arcadas pela CPC, além das parcelas do financiamento que vencerem durante a obra. Isso é importante pelo fato de que muitos clientes pagam aluguel enquanto seu imóvel é edificado.

O início da obra passa obrigatoriamente pelo suprimento de materiais. A aquisição dos insumos é realizada conforme o que foi solicitado pelo cliente e a partir de normas da CPC, com preferência de produtos certificados pelo PBQP-H, ISO e Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro). Deste modo, é realizada uma boa seleção dos fornecedores, na escolha daqueles com melhor qualidade do produto, mais rápidos na entrega e mais éticos. A parceria e o comprometimento do fornecedor com a qualidade das obras da Empresa também são levados em conta.

A CPC verifica a qualidade e conformidade dos materiais no seu recebimento de acordo com critérios relevantes, sendo operacionalizado um ciclo em que o setor de compras recebe a resposta da inspeção realizada, para posterior avaliação dos fornecedores. Sempre que possível a Empresa também utiliza novos produtos que possam resultar na melhoria da qualidade das obras. Um exemplo foi a utilização de reboco externo artificial (industrializado), comprado em embalagens de 50 Kg, em substituição a argamassa semi-industrializada (aquela transportada em caçamba). Apesar de aumentar um pouco o custo, essa mudança resultou em um reboco mais resistente à ação do tempo aumentando a durabilidade do produto.

A fase de operações é uma das mais importantes do processo produtivo; compreende variáveis que refletem diretamente na satisfação do cliente, tais como, a qualidade do produto propriamente dita, a redução da necessidade de manutenção futura e aumento da vida útil do imóvel. Além disso, exige a atenção de todos os envolvidos no processo para o cumprimento do que foi proposto em relação as especificidades solicitadas pelo cliente.

O método construtivo da CPC é padronizado, como por exemplo, a produção de todos os tipos de massas utilizadas na construção (assentamento, concreto estrutural, reboco, etc) a

partir de uma tabela de traços definida. Semelhante aos materiais, cada serviço é inspecionado dentro de uma tolerância máxima. Destaca-se aqui, que na obra a Empresa não utiliza mão-de-obra terceirizada.

A utilização da estratégia de diferenciação de produto pela CPC pode ser percebida dentro da fase de operações, a partir de dois procedimentos, que apesar de julgados desnecessários por muitos em virtude do tamanho das obras (consideradas pequenas), refletem a preocupação da Empresa com a qualidade e durabilidade do produto: o primeiro é a aplicação nas paredes, antes da pintura, de um produto chamado fundo preparador; ele serve como proteção à ação das chuvas; o segundo é a realização do controle tecnológico do concreto utilizado nas estruturas da construção, através de análises em laboratório.

No termino da construção a obra passa por nova inspeção em diversos itens, tais como: janelas, tomadas, torneiras, pinturas e limpeza. Se observada alguma pendência, é devidamente resolvida antes da entrega definitiva do imóvel ao cliente.

Nos serviços finais, além do término da legalização da obra (habite-se, Certidão Negativa de Débitos (CND) do Instituto Nacional do Seguro social (INSS) e averbação junto ao Registro de Imóveis) é realizada a entrega do imóvel, dos projetos e do manual do proprietário ao cliente. Nessa fase, a Empresa também providencia a transferência da água e luz para o nome do proprietário, evitando que ele envolva seu tempo nesta atividade.

Junto dos projetos arquitetônico e hidro-sanitário, únicos exigidos pelo tamanho das obras, a CPC elabora e entrega os projetos elétrico e hidráulico específicos do imóvel. Com o projeto hidráulico, por exemplo, o cliente tem mapeado o encanamento nas paredes da sua residência, evitando com isso possíveis furos nos canos quando for colocar algum acessório na parede. No Manual do proprietário além das garantias constam orientações sobre a manutenção no imóvel para sua maior durabilidade.

Nesta etapa a CPC aplica um questionário para verificar a satisfação do cliente em relação a itens como: atendimento do corretor e do profissional que executou a obra; cumprimento dos requisitos estabelecidos; qualidade dos materiais e opções de projeto. O cliente é questionado também se a construção representava seu sonho e se este foi realizado pela Empresa.

Após a entrega da casa a Empresa se mantém sempre a disposição para qualquer dúvida ou reclamação. Devido ao porte da empresa não existe um setor exclusivo para solução dos possíveis problemas no imóvel após a sua entrega para o cliente. Contudo, a qualidade dos materiais e serviços acrescida das inspeções realizadas durante a construção reflete num baixíssimo índice de defeitos no produto.

Por fim, a estratégia de diferenciação de produto utilizada pela CPC, através de um produto personalizado e de ótima qualidade faz com que quase todas as vendas aconteçam a partir da indicação de clientes que já construíram com a Empresa.

#### **4.4 Os esforços para redução de custos na Empresa CPC**

Conforme verificado no Referencial Teórico, Porter (1986) afirma que apesar dos custos da empresa não serem o principal objetivo da estratégia de diferenciação de produto, eles não podem ser ignorados. A CPC realiza alguns esforços para redução de custos, como pode ser observado na sequência.

Com a negociação junto ao cliente no início do processo produtivo, a CPC faz com que a venda aconteça antes da construção do imóvel. Desta maneira, a Empresa não mantém recursos empregados em produtos acabados ou em produção que dependem de venda evitando o custo de oportunidade da aplicação desse dinheiro.

Devido a não terceirização da etapa do desenvolvimento de projetos não existem os gastos de contratação de escritório de arquitetura ou engenharia; é o próprio engenheiro responsável da Empresa que realiza esta atividade.

Após o desenvolvimento e antes da impressão, os projetos são conferidos através de um rigoroso *check-list* para não serem reprovados pela Prefeitura. Com isso, busca-se evitar despesas com a correção do material e atraso na liberação do alvará de licença de construção. Já a adequada elaboração e definição da planta da casa com o cliente evita o custos de alterações durante a obra.

A contratação do financiamento imobiliário do cliente no Agente Financeiro evita gastos com uma estrutura interna à Empresa para o recebimento do dinheiro da venda dos imóveis e impede prejuízos decorrentes de inadimplência; o Banco repassa os recursos para a CPC e fica responsável pela cobrança das parcelas junto ao cliente.

Além disso, a assinatura do contrato na CEF antes do início da construção garante a entrada de recursos para a CPC, inclusive com uma previsão de datas, possibilitando maior controle e planejamento financeiro. Permite ainda que a Empresa trabalhe com recursos oriundos do cliente sem a necessidade de utilizar o seu capital para a produção do imóvel.

Na tentativa de obter descontos na aquisição dos insumos, são feitas cotações e comparações de preços entre os fornecedores e sempre que vantajoso, opta-se pelo pagamento

à vista. Na busca por preços mais baixos a CPC também procura comprar diretamente de distribuidoras e se preciso, realiza pedidos em maior escala.

Mesmo procurando adquirir insumos a preços mais baratos a Empresa exige a qualidade necessária para cumprir o que foi acertado com o cliente e manter o padrão da construção, como pode ser visto na preferência de produtos que possuem certificação ISO, INMETRO e PBQP-H. As inspeções efetuadas nos materiais quando do seu recebimento tem por objetivo evitar prejuízos com produtos defeituosos.

A CPC procura fazer o levantamento dos insumos necessários da forma mais exata possível, com o objetivo de evitar faltas ou excessos. A realização das compras em apenas dois dias específicos na semana possibilita a programação de entrega dos produtos na obra evitando atrasos e aquisições emergenciais.

Para o estoque foi desenvolvido um sistema de controle que permite saber quantas obras, em suas etapas de construção (elétrica, hidráulica, pintura etc), podem ser atendidas com o material no depósito, permitindo a aquisição somente do necessário para aquela semana ou no máximo para a quinzena; a CPC trabalha, portanto, com o estoque mínimo sem prejudicar o andamento das obras.

A logística dos insumos até a obra ou até o depósito é realizada diretamente pelos fornecedores. As despesas da Empresa com esta atividade ficam reduzidas ao transporte de materiais que são reutilizados em outras construções e das peças pequenas provenientes do depósito. Estes materiais pequenos (conexões, tomadas, fio etc) são separados na quantidade certa e levados diretamente para a obra.

Os materiais que podem ser reutilizados em outras construções são aqueles necessários para a execução da obra mas que não fazem parte do imóvel, como por exemplo, as madeiras de caixaria para o fundamento, as escoras para sustentação da laje, o depósito provisório (barracos de obra), etc.

Os esforços para a redução de custos na fase de operações (execução da construção) acontecem no controle e padronização dos processos obtidos com a implantação do PBQP-H. As inspeções realizadas após o término de cada serviço visam certificar a sua conformidade e evitar retrabalhos depois do início de outra etapa da construção. A organização nos canteiros de obra e o correto armazenamento dos materiais dentro do terreno impedem o desperdício e facilitam na execução dos serviços. São realizadas ainda reuniões com os funcionários no objetivo de se obter sugestões e críticas que possam melhorar o processo produtivo.

Como não é utilizada a terceirização na contratação de mão-de-obra para execução da obra a Empresa busca manter um quadro de empregados permanente, evitando os gastos de

rescisão e admissão de novos funcionários. Para isso, além de experiência, os funcionários são contratados com indicação de pessoas que já trabalham na CPC.

A qualidade aplicada durante a fase de execução da obra reflete em reduzidos gastos com manutenção nos imóveis após a entrega para os compradores; a CPC mantém ainda um histórico dos consertos executados, produzindo mudanças no processo produtivo na tentativa de evitar a reincidência do problema.

Estes reparos são realizados pelos próprios funcionários da Empresa e acontecem em intervalos da produção de outras obras, sem que essas tenham o seu andamento prejudicado. Desta forma, não existem as despesas com um departamento ou uma equipe específica de manutenção.

Os investimentos em marketing são bem reduzidos, uma vez que a Empresa utiliza com principal propaganda a indicação de clientes que já construíram com a Empresa (indicação boca-a-boca). Fora isso, são instaladas placas em alguns loteamentos, sem o custo de utilização do espaço, devido a parceria com as Loteadoras. A confecção de folders é realizada em média a cada dois anos e as placas (pequenas) utilizadas em cada construção para publicidade são reutilizadas em outras obras, e possuem durabilidade média de um ano. Também são deixados nas obras folders para serem entregues pelos funcionários aos visitantes interessados em comprar um imóvel.

Assim como o marketing, os serviços de consultoria jurídica e contabilidade são terceirizados, eliminando as despesas da elaboração destas atividades internamente através de funcionário próprio. Além disso, a consultoria jurídica e o marketing podem ser pagos apenas quando utilizados. Por fim, a CPC procura utilizar o limite máximo de produção para fazer com que seu custo fixo por obra seja o menor possível.

Foi constatado também na CPC a utilização das estratégias de terceirização e cooperação.

#### **4.5 A estratégia de Terceirização de atividades na Empresa CPC**

A terceirização é utilizada na construção civil, dentro do segmento Edificações, na contratação de mão-de-obra para a execução das obras, na elaboração de projetos, nas vendas, no marketing, além de atividades de apoio (contabilidade e assessoria jurídica).

Com o uso desta estratégia as empresas buscam objetivos como: melhoria na qualidade do produto através da contratação de serviço especializado (empreiteira exclusiva



em pintura ou elétrica); aumento do foco nas atividades que são de competência essencial da empresa com o repasse daquelas onde não é especializada (marketing, desenvolvimento do projeto); transferência de riscos e responsabilidades para terceiros (garantia dos serviços executados, pagamento de todos os encargos, transporte e alimentação dos funcionários); busca por uma estrutura administrativa mais enxuta, sem a necessidade de contratação de funcionário próprio para a realização de atividades de domínio do mercado (contabilidade e assessoria jurídica).

Na CPC, a terceirização aparece em algumas etapas do processo produtivo e atividades de apoio. Contudo, destaca-se que a Empresa não utiliza esta estratégia na contratação de mão-de-obra para a execução das obras (fase de operações) e nem no desenvolvimento dos projetos.

#### Terceirização de mão-de-obra para execução das obras (operações)

Apesar de ser muito empregada pelas empresas da construção civil, a terceirização da mão-de-obra para execução das obras parece estar mais voltada para grandes edificações, que envolvem um grande número de operários, podendo ser aplicada inclusive em apenas algumas etapas, como por exemplo, na fundação ou pintura.

A CPC não faz uso desta estratégia nessa fase do processo produtivo em virtude do tamanho das obras, onde são necessários em média dois funcionários, que executam praticamente todas as etapas da construção. Para isso, além do treinamento sobre os procedimentos específicos da Empresa, os empregados precisam estar empenhados na aplicação das especificidades de cada casa (produzindo a personalização do imóvel) e cientes da importância da qualidade da obra para a satisfação do cliente e seu reflexo sobre vendas futuras, sendo que estas práticas são difíceis de serem operacionalizadas sobre terceiros contratados.

Toda esta justificativa pôde ser comprovada em 2004, quando a Empresa experimentou a terceirização da mão-de-obra para a execução de três casas. Os resultados, não muito positivos, foram os seguintes: dificuldade de gerenciar contratados, desperdício de material e falta de comprometimento do contratado com a qualidade do produto gerando inúmeros retrabalhos nas obras. Fora isso, mesmo com o repasse de encargos dos funcionários a terceiros não houve redução de custos.

### Terceirização da elaboração de projetos

As empresas terceirizam a elaboração do projeto geralmente porque esta atividade não é o foco principal da empresa ou pela estrutura necessária para sua execução internamente, que envolve diversos profissionais, entre arquitetos e engenheiros, com experiência no ramo e conhecimento da legislação. Algumas empresas ainda aproveitam para utilizar esta estratégia na contratação de profissionais ou escritórios de renome com objetivo de agregar valor ao empreendimento

Na CPC, a terceirização dessa etapa não ocorre devido ao tamanho dos projetos, da sua baixa complexidade e tempo de elaboração. Além disso, para a criação de projetos personalizados são necessários diversos contatos entre a CPC e o cliente, realizados por um departamento de dentro da Empresa, o que torna inviável qualquer contratação de escritório de arquitetura ou engenharia. Já para a verificação do enquadramento das plantas à legislação o Engenheiro utiliza um procedimento interno desenvolvido pela própria Empresa.

Na sequência, a análise da utilização da terceirização em algumas etapas do processo produtivo da CPC.

### Terceirização de vendas

A fase de vendas na CPC era totalmente terceirizada até setembro de 2008, através de duas imobiliárias, uma composta por dois e a outra por quatro corretores. Após esse período esta atividade passou a ser parcialmente terceirizada com a substituição da imobiliária com mais vendedores por um corretor exclusivo da Empresa.

A dificuldade de uma maior terceirização na negociação das casas da CPC é devido ao tipo de venda, muito técnica e específica. A comercialização é diferente de um imóvel pronto ou de um imóvel com o projeto definido pela construtora, porque necessita de um contato mais próximo com o cliente e por um tempo maior. Outro detalhe importante é que normalmente as imobiliárias só atendem com exclusividade uma empresa quando estão atuando dentro de seu plantão de vendas em um empreendimento específico.

A manutenção da terceirização em parte das vendas foi possível porque a imobiliária que permaneceu contratada já está com a CPC praticamente desde o início das atividades, sendo que os dois corretores que a compõe participaram de toda a evolução do processo produtivo da Empresa. Já o corretor exclusivo, foi trazido da outra imobiliária que era

terceirizada, devido ao seu conhecimento nesse tipo de venda e pela necessidade de atender a crescente demanda dos imóveis da CPC.

Dessa forma, a Empresa mantém dentro do escritório um corretor que vende exclusivamente as suas casas e ao mesmo tempo continua com uma imobiliária terceirizada que divulga e vende seu produto junto com imóveis de outras empresas. Além disso, essa estrutura de vendas com três corretores (dois da imobiliária e um contratado) facilita para que sejam repassados qualquer treinamento, alterações nos itens que são personalizados ou variação na tabela de preços.

#### Terceirização da análise da documentação e financiamento imobiliário

Na CPC a análise da documentação e a contratação do financiamento imobiliário para construção são terceirizadas para um Agente Imobiliário. A existência desse tipo de empresa é nova no mercado, uma vez que a CEF opera com este credenciamento a aproximadamente dois anos. Essa terceirização se confunde com um serviço utilizado a muito tempo pelas construtoras em geral, que é a montagem de processo por corretores de imóveis. Estes normalmente eram contratados para juntar documentos, montar e entregar o processo de financiamento na Agência. Já o Agente Imobiliário realiza etapas desde a entrevista para o cadastro até a tomada de assinatura dos clientes no contrato definitivo junto ao Banco, podendo inclusive analisar a renda do proponente e conferir cópias com original.

O objetivo da terceirização desse serviço é a agilidade na montagem e assinatura do processo de financiamento e a conseqüente entrada de recursos para a CPC. Além disso, proporciona um diferencial junto ao cliente, através do atendimento individual e exclusivo liberando a atenção da Empresa para outras áreas estratégicas. O contrato com este agente imobiliário também prevê sua exclusividade dentro do nicho de mercado escolhido pela CPC e inclui o serviço de consultoria (esclarecimentos de dúvidas e atualizações) sobre o financiamento da CEF.

#### Terceirização das atividades de contabilidade, marketing e consultoria jurídica

As atividades de contabilidade, marketing e consultoria jurídica são contratadas de empresas especializadas em cada área. Essa terceirização é necessária porque a Empresa não tem condições de montar uma estrutura para desenvolver internamente estes serviços. Fora isso, a consultoria jurídica e o marketing podem ser pagos apenas quando utilizados.

### Terceirização de outros serviços

A CPC também terceiriza os serviços que precisam de equipamentos de maior porte (escavação com máquina retro-escavadeira para colocação de fossas e a remoção de entulhos da obra por caminhões papa-entulho) ou que necessitam de tecnologias especiais (controle tecnológico do concreto estrutural e plotagens de projetos).

Além de serem utilizados apenas em atividades específicas dentro da construção, os maquinários de maior porte envolvem valores relativamente altos para serem adquiridos pela CPC. Já os serviços que envolvem tecnologias especiais são repassados a terceiros por não serem de competência essencial da Empresa ou por ela não possuir condições de executar sozinha.

## **4.6 A estratégia de Cooperação na Empresa CPC**

A estratégia de cooperação na CPC aparece na forma de parcerias, sendo que por parceiros a Empresa entende as organizações das quais depende ou tem grande vantagem por estar atuando em conjunto e que em contrapartida recebem benefícios da CPC. Estas parcerias não acontecem na forma de elaboração de um projeto específico, mas na cooperação na atuação em determinada área de negócio; ocorrem de forma informal, sem a realização de contratos ou criação de novas empresas. Os principais parceiros da CPC são as Loteadoras e o agente financeiro CEF.

### Parceria com Loteadoras

As loteadoras são firmas especializadas na transformação de grandes áreas de terras em lotes urbanizados com completa infra-estrutura e documentação. Para a CPC esta parceria é importante porque essas empresas além de ser a grande fonte dos terrenos onde são edificadas as construções, facilitam no pagamento do saldo devedor dos lotes que foram comprados financiados anteriormente, pelos clientes, e que agora precisam ser quitados junto com o financiamento para a construção da casa. Algumas dessas Loteadoras ainda promovem um desconto especial para clientes que compram sua residência na CPC.

Fora isso, a Empresa se beneficia da liberação do espaço nos loteamentos para colocação de placas de propaganda e plantão de vendas (quando for o caso) além da

permissão para disponibilizar folders em seus escritórios. Para o Loteador a parceria resulta em benefícios que vão da valorização do empreendimento ao retorno financeiro propriamente dito.

As loteadoras têm muitos problemas em seus loteamentos como construção de casas com materiais fora da especificação permitida ou de péssima condição, obras inacabadas e execução de projetos fora de norma e sem legalização, que acabam desvalorizando o empreendimento. Já os imóveis da CPC, além do padrão de qualidade que possuem, são entregues prontos, com grama no jardim e a calçada do passeio (da rua), que ajudam no desenvolvimento e credibilidade do loteamento, fazendo com que a valorização apareça nas vendas futuras dos terrenos a um preço mais elevado.

As vendas dos lotes normalmente são efetuadas com financiamento junto à própria empresa, sendo que o loteador demora bastante tempo para obter o retorno do capital investido, sem contar os problemas envolvidos no recebimento com atrasos e a necessidade de uma estrutura administrativa, financeira e jurídica que possibilite essa operação. Com o financiamento que o cliente realiza na CEF para a realização da construção da casa junto a CPC, o loteador recebe à vista o valor do terreno ou o saldo restante do autofinanciamento. Além de não ter que se preocupar com o recebimento do dinheiro, o loteador libera-se de uma carteira de financiamento próprio, podendo aplicar o capital recebido antecipado em outros empreendimentos.

#### Parceria com o Agente financeiro CEF

Esta parceria com o agente financeiro CEF é importante senão indispensável para a venda dos imóveis da Empresa, porque através dela são viabilizados os recursos necessários para os clientes que necessitam de financiamento imobiliário para adquirir sua residência.

Para a CEF essa parceria provoca acréscimo no número de clientes e com eles um aumento na venda de produtos tais como seguro, capitalização, cheque especial e cartão de crédito, que geram receitas para a Instituição. A CPC também entrega, através do Agente Imobiliário contratado, os processos praticamente prontos gerando economia de tempo e serviço para os funcionários do Banco além de ajudar a Agência no alcance das metas de aplicação dos recursos de financiamento. Já a qualidade empregada nas obras da Empresa faz com que a CEF não tenha problemas oriundos de reclamação do cliente em relação ao imóvel. Por fim, a CPC participa em feirões de imóveis realizados pelo agente financeiro como forma de fortalecer ainda mais esta parceria.

## **CAPÍTULO V**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A construção civil tem grande importância sócio-econômica e estratégica para o País, porque possui fortes características multiplicadoras sobre toda a cadeia produtiva, absorve direta e indiretamente um grande contingente de mão-de-obra, com destaque para aquela pouco qualificada e por sua participação na redução do déficit habitacional do Brasil. A indústria da construção civil é o núcleo do setor, com a participação de 60,1% do valor adicionado da cadeia produtiva.

Dentro desta indústria está o segmento Edificações, representado por empresas do tipo construtoras, incorporadoras e prestadoras de serviços auxiliares da construção que são responsáveis por obras residenciais, industriais e comerciais. Em Santa Catarina, especialmente na Grande Florianópolis, este segmento é bastante heterogêneo, com a produção desde imóveis de altíssimo padrão até grandes empreendimentos habitacionais populares, para satisfazer uma população com fortes desníveis de renda e padrões de exigências diferenciados.

Quanto ao objetivo geral deste trabalho, realizou-se a análise das estratégias utilizadas pela CPC na busca da vantagem competitiva para crescer e se manter no mercado. Foi verificado que a Empresa utiliza a estratégia genérica de Enfoque, porque escolheu atuar em um ambiente competitivo mais estreito dentro do setor. Dentro desse mercado mais restrito, onde predomina a concorrência via preço, a CPC emprega a diferenciação de produto.

A Empresa opta pela oferta de um produto diferenciado, com personalização e qualidade superior, para justificar um preço maior cobrado e tornar os imóveis preferidos àqueles de menor preço, produzidos por autônomos (pessoa física) que não tem os encargos das pessoas jurídicas. Para isso, a CPC busca as fontes da diferenciação em cada etapa do seu processo produtivo.

Além da construção de imóveis sob encomenda, com a escolha pelo cliente de diversos itens desde o projeto até o acabamento final, a diferenciação aparece no auxílio ao cliente na compra do terreno, na montagem de financiamento por uma empresa terceirizada para que o adquirente não se envolva com a documentação do financiamento e até nos

serviços finais com a completa legalização do imóvel e entrega dos projetos exclusivos da obra.

Na busca pela qualidade do produto, além da aplicação de critérios relevantes para a aquisição dos insumos, a CPC possui um método construtivo padronizado, com a realização de inspeções em todas as etapas da obra. É importante destacar ainda, o investimento da Empresa no Programa de Qualidade (PBQP-H), desde o começo das atividades.

Apesar dos custos não serem o principal objetivo da CPC, são realizados esforços para reduzi-los, como por exemplo, a negociação com fornecedores para aquisição de insumos a preços mais baixos, a manutenção de estoque mínimo, o baixo investimento em *marketing* e o controle e padronização dos serviços de execução da obra evitando desperdícios e retrabalhos.

Constatou-se também na Empresa a utilização das estratégias de terceirização e cooperação. A terceirização, diferentemente da maioria das empresas do segmento, não é empregada no desenvolvimento dos projetos e na mão-de-obra para execução das construções. Ela aparece em outras atividades tais como: vendas, marketing, contabilidade, jurídico e em serviços que envolvem equipamentos de maior porte. Já a cooperação surge através de parcerias na atuação em determinada área de negócio, sendo os principais parceiros as Loteadoras e o Agente Financeiro Caixa.

Por fim, pode ser visto que as estratégias utilizadas pela CPC têm apresentado resultado favorável, uma vez que a Empresa alcançou o seu limite máximo de produção, com a maioria das vendas realizadas a partir de indicações de outros clientes, além de propostas para atuação em outros municípios.

Como o trabalho teve por proposta verificar as estratégias utilizadas pela CPC, recomenda-se para trabalhos futuros, uma análise das estratégias mais utilizadas pelas empresas do segmento Edificações na Grande Florianópolis.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARRUDA, Carlos Alberto, GOULART, Linda, BRASIL, Haroldo Vinagre. **Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo**. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996

BACEN – Banco Central do Brasil. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br>>. Vários acessos em 2009.

BRASIL, Haroldo Vinagre. **Internacionalização e globalização**. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br>>. Vários acessos em 2009.

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Perfil sócio-econômico do setor da construção civil no Brasil**. Belo Horizonte, MG, 2002. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/files/textos/016.pdf>>. Acesso em 26 de Abril de 2009.

COSTA, Benny Kramer. **Modelos e inovações em estratégia**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007a.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007b.

CRAIG, J., GRANT, R. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1996.

EIRIZ, Vasco. **Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas**. Revista de Administração Contemporânea/RAC, v. 5 nº 02, Maio/Agosto 2001.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FGV PROJETOS e ABRAMAT. **A cadeia produtiva da construção e o mercado de materiais**. 2007. Disponível em: <<http://pcc2302.pcc.usp.br/Textos/Estudo%20Abramat%20.pdf>>. Acesso em 01 de maio de 2009.

FREIRE, Adriano. **A Estratégia**. Lisboa: Verbo, 1997.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.



FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Déficit habitacional no Brasil 2006**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/secretarias-nacionais/secretaria-de-habitacao/biblioteca/publicacoes-e-artigos/Deficit%20-%202006%2006-05-2008.pdf/view>>. Acesso em 01 de maio de 2009.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GOULART, Linda, BRASIL, Haroldo Vinagre, ARRUDA, Carlos Alberto. **Internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas**. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996

HOLLAND, Neila A. **A internacionalização dos negócios: guia prático para a gestão e o marketing internacional com ênfase no mercado norte-americano**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Vários acessos em 2009.

KUPFER, David. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LUDOVICO, Nelson. **Logística internacional: um enfoque em comércio exterior**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARQUEZ, Rui Cesar. **Alianças Estratégicas**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Vários acessos em 2009.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Lisboa, 2001. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/7292564/O-Conceito-de-Estrategia-rial>>. Acesso em 15 de novembro de 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégias Empresariais**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização:** quais são os caminhos do sucesso e os riscos no desenvolvimento e implantação de projetos. São Paulo: STS, 1992.

REZENDE, Wilson, TACHIZAWA, Takeshy. **Estratégia empresarial:** tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000.

SILVA, Ciro Pereira da. **A Terceirização responsável:** modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997.

THOMPSON JR, A. A., STRICKLAND, III, A. J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark, PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.